



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

REDES DE SUPERMERCADOS DA PARAÍBA: ANÁLISE DOS
BENEFÍCIOS MÚTUOS E INDICADORES DE DESEMPENHO NAS
RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

WELLINGTON LAURENTINO BEZERRA

JOÃO PESSOA-PB

2025

WELLINGTON LAURENTINO BEZERRA

**REDES DE SUPERMERCADOS DA PARAÍBA: ANÁLISE DOS
BENEFÍCIOS MÚTUOS E INDICADORES DE DESEMPENHO NAS
RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) como requisito para a obtenção do título de Mestre no Curso de Mestrado em Ciências Contábeis.

Linha de Pesquisa: Controle e Gestão

Orientador: Prof. Dr. Aldo Leonardo
Cunha Callado

JOAO PESSOA-PB

2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

B574r Bezerra, Wellington Laurentino.

Redes de supermercados da Paraíba : análise dos benefícios mútuos e indicadores de desempenho nas relações interorganizacionais / Wellington Laurentino Bezerra. - João Pessoa, 2025.

106 f. : il.

Orientação: Aldo Leonardo Cunha Callado.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Relações Interorganizacionais - Supermercados. 2. Redes de Supermercados - Paraíba. 3. Mensuração de Desempenho. I. Callado, Aldo Leonardo Cunha. II. Título.

UFPB/BC

CDU 658.1(043)

WELLINGTON LAURENTINO BEZERRA

**REDES DE SUPERMERCADOS DA PARAÍBA: ANÁLISE DOS
BENEFÍCIOS MÚTUOS E INDICADORES DE DESEMPENHO NAS
RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) em cumprimento às exigências para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovado em: 07/02/2025

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
Universidade Federal da Paraíba

Examinador Interno: Prof^a. Dra. Viviane da Costa Freitag
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
Universidade Federal da Paraíba

Examinador Externo: Prof^a. Dra. Alessandra Carla Ceolin
Programa de Pós-Graduação em Controladoria
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Dedico à minha mãe, Maria Laurentino Bezerra, com sua quarta série do ensino fundamental concluída, sempre acreditou que a educação era a chave para a transformação. Com muito esforço e sacrifício, ela fez de tudo para que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTO

Agradeço, primeiramente, à minha mãe, pelo cuidado incondicional, pela força inabalável, pela luta incansável e pelo amor que nunca faltou. Nas adversidades da vida, ela fez da minha educação sua prioridade, mesmo quando parecia impossível. Sou eternamente grato por cada sacrifício e gesto de amor.

À minha esposa, Havaniele, que esteve ao meu lado como uma verdadeira companheira nos momentos mais difíceis. Sua presença foi uma luz em meio às sombras, e seu apoio, um alicerce inabalável.

Ao Pedrinho, que ainda nem chegou ao mundo, mas já carrega em si a promessa de esperança e alegria. Um dia, espero que leia esta pesquisa e sinta o orgulho que tenho por dedicar parte desta caminhada a ele.

Ao meu orientador, Professor Dr. Aldo da Cunha Callado, meu mais profundo agradecimento. Obrigado pela confiança que depositou em mim, pela paciência nas horas de dúvidas e pelo imenso conhecimento que compartilhou. Seu exemplo de profissionalismo e dedicação são uma inspiração.

À banca examinadora, composta pela Prof^a Dr^a Viviane da Costa Freitag e Prof^a Dr^a Alessandra Carla Ceolin, agradeço pelas valiosas contribuições que enriqueceram este trabalho. Suas análises e sugestões foram essenciais para aprimorá-lo.

Aos professores do PPGCC/UFPB, especialmente à Prof^a Dr^a Viviane Freitag, cuja paixão pelo ensino e profundo conhecimento impactam profundamente cada aluno. Seu comprometimento e leveza em ensinar faz toda a diferença. Meu mais sincero obrigado.

Aos colegas do mestrado e doutorado de 2023 – Gabriel, Fernanda, Moisés, Rômulo e Kaline, minha gratidão pela parceria e pelas trocas de conhecimento ao longo desta jornada.

“A cooperação é a convicção plena de que ninguém pode chegar à meta se não chegarem todos” (Virginia Burden).

RESUMO

Esse estudo aborda as parcerias de negócios entre fornecedores e supermercados, tendo como objetivo analisar as relações interorganizacionais das redes supermercadistas localizadas no estado da Paraíba. O problema de pesquisa que orienta a investigação busca responder como as relações envolvendo os benefícios mútuos impactam as características de cooperação, interdependência, confiança e estabilidade das redes de supermercados. A metodologia empregada foi uma abordagem quantitativa, que faz uso da estratégia de levantamento, também denominada de Survey. Os dados coletados por meio de questionários estruturados e aplicados de forma presencial. Obteve-se um retorno de 27 respondentes, nas cidades de Sapé, Guarabira, Solânea, Araçagi, Tacima, Galante, Mari, Pirpirituba, Santa Luzia e João Pessoa. A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva e correlação de *Spearman*, permitindo identificar associações entre as variáveis estudadas. Os resultados mostram que os gerentes das empresas de supermercados em redes na Paraíba são homens, entre 31 e 40 anos, possuem ensino superior e até 10 anos de experiência profissional. As empresas, por sua vez, são de porte médio, focam no mercado regional e têm menos de 10 anos de atuação. Ademais, foi possível traçar quais os indicadores de desempenho utilizados nas redes de supermercado. Na análise das correlações constatou-se que os benefícios mútuos entre cooperação e interdependência, destacando o compartilhamento de recursos e tarefas como um diferencial competitivo, associação do crescimento de vendas dos fornecedores com velocidade e a diversificação das resoluções de problemas, e que a redução dos custos e compartilhamento de infraestrutura estão correlacionadas com a interdependência de tarefas. Na segunda correlação, confiança e estabilidade se destacam com os benefícios mútuos. O crescimento de vendas dos fornecedores está ligado a habilidades técnicas, credibilidade e contratos duradouros. A redução de custos associa-se à confiabilidade, reputação, honestidade e comunicação. A partir dos resultados apresentados, conclui-se que as parcerias interorganizacionais são essenciais para a eficiência das redes de supermercados, influenciando diretamente a competitividade. Além de adotar métricas de desempenho alinhadas e práticas colaborativas pode maximizar os benefícios mútuos e promover o desenvolvimento sustentável do setor na Paraíba.

Palavras-chave: Relações Interorganizacionais; Mensuração de Desempenho; Redes de Supermercados.

ABSTRACT

This study addresses business partnerships between suppliers and supermarkets, aiming to analyze the interorganizational relationships of supermarket networks located in the state of Paraíba. The research problem guiding the investigation seeks to answer how relationships involving mutual benefits impact on the characteristics of cooperation, interdependence, trust, and stability within supermarket networks. The methodology employed was a quantitative approach, utilizing the survey strategy, also known as a survey. Data were collected through structured questionnaires administered in person, yielding responses from 27 participants in the cities of Sapé, Guarabira, Solânea, Araçagi, Tacima, Galante, Mari, Pirpirituba, Santa Luzia, and João Pessoa. Data analysis was performed using descriptive statistics and *Spearman* correlation, allowing the identification of associations between the studied variables. The results show that the managers of supermarket network companies in Paraíba are men, aged between 31 and 40 years, holding higher education degrees, and with up to 10 years of professional experience. The companies, in turn, are medium-sized, focus on the regional market, and have been operating for less than 10 years. Furthermore, it was possible to identify the performance indicators used in supermarket networks. In the correlation analysis, it was possible to verify that mutual benefits between cooperation and interdependence highlight resource and task sharing as a competitive advantage, associating the growth of suppliers' sales with speed and the diversification of problem resolutions. Additionally, the reduction of costs and infrastructure sharing are correlated with task interdependence. In the second correlation, trust and stability stand out with mutual benefits. The growth of suppliers' sales is linked to technical skills, credibility, and long-term contracts. Cost reduction is associated with reliability, reputation, honesty, and communication. From the results, it was possible to conclude that interorganizational partnerships are essential for the efficiency of supermarket networks, directly influencing competitiveness. Furthermore, adopting aligned performance metrics and collaborative practices can maximize mutual benefits and promote the sustainable development of the sector in Paraíba.

Keywords: Interorganizational Relationships; Performance Measurement; Supermarket Networks.

LISTA DE QUADROS

<u>Quadro 1: Classificação metodológica</u>	30
<u>Quadro 2: Critérios de seleção e exclusão</u>	32
<u>Quadro 3: Redes de supermercados presentes na ABRAS 2024</u>	32
<u>Quadro 4: Número de associados por rede</u>	35
<u>Quadro 5: Variáveis da pesquisa</u>	36
<u>Quadro 6: Interpretação das correlações</u>	40

LISTA DE TABELAS

<u>Tabela 1: Frequência de Idade</u>	42
<u>Tabela 2: Gênero</u>	42
<u>Tabela 3: Frequências de Nível de escolaridade</u>	43
<u>Tabela 4: Frequências de Experiência profissional</u>	44
<u>Tabela 5: Frequências de Participa de rede supermercados</u>	45
<u>Tabela 6: Frequências de Tempo de atuação da empresa no mercado</u>	45
<u>Tabela 7: Frequências de Abrangência do mercado explorado</u>	47
<u>Tabela 8: Frequências de Faturamento anual bruto</u>	47
<u>Tabela 9: Frequências de Número de empregados</u>	48
<u>Tabela 10: Frequências de dimensão financeira</u>	50
<u>Tabela 11: Frequências de dimensão clientes</u>	51
<u>Tabela 12: Frequências de processos internos</u>	53
<u>Tabela 13: Frequências de dimensão aprendizagem e crescimento</u>	55
<u>Tabela 14: Benefícios mútuos com cooperação e interdependência</u>	64
<u>Tabela 15: Benefícios mútuos com confiança e estabilidade</u>	65

SUMÁRIO

<u>1. INTRODUÇÃO</u>	13
<u>1.1. Problema de pesquisa</u>	16
<u>1.2.1. Objetivo geral</u>	17
<u>1.3. Justificativa</u>	18
<u>2. REFERENCIAL TEÓRICO</u>	18
<u>2.1. Relacionamento interorganizacional</u>	18
<u>2.2. Indicadores de desempenho</u>	25
<u>3. METODOLOGIA</u>	29
<u>3.1. Classificação da pesquisa</u>	30
<u>3.2. População e amostra da pesquisa</u>	31
<u>3.3. Variáveis</u>	36
<u>3.4. Procedimentos de coleta de dados</u>	38
<u>3.5. Coleta de dados</u>	39
<u>3.6. Métodos de análise</u>	39
<u>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS</u>	41
<u>4.1. Análise descritiva dos resultados</u>	41
<u>4.2. Análise inferencial da correlação de <i>Spearman</i></u>	54
<u>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	72
<u>6. REFERÊNCIAS</u>	77
<u>APÊNDICE A</u>	89

1. INTRODUÇÃO

As transformações no mundo têm moldado novas estratégias, as quais podem ser individuais ou coletivas. Nesse contexto, é observado um aumento no reconhecimento das pesquisas que exploram as relações interorganizacionais, uma vez que as relações sociais, a cultura organizacional e as competências individuais e coletivas da empresa, como também a confiança, desempenham papéis centrais e significativos nas redes interorganizacionais (Mendes, 2019). As organizações com uma cultura de mercado apresentam o melhor desempenho em novos produtos, enquanto as organizações do tipo hierárquico mostram o desempenho inferior (Eisend; Evanschitzky; Gilliland, 2015).

A cultura organizacional desempenha o papel de moldar os comportamentos dos indivíduos, influenciando várias dimensões como a interação entre grupos, a comunicação e a distribuição de poder na organização. Em paralelo, as competências individuais e as coletivas precisam estar direcionadas para atender às demandas nos quesitos de qualidade e eficiência, as quais são impostas pelo mercado. Essas competências têm como objetivo garantir a estabilidade e o desenvolvimento das empresas, permitindo que elas se destaquem em meio à concorrência do mercado (Mendes, 2019).

As habilidades desenvolvidas no ambiente interno das empresas precisam ser alinhadas com as demandas externas do mercado e as exigências da cadeia de suprimentos, com o objetivo de garantir que essas empresas possam colaborar de maneira eficaz e manter competitividade de mercado. Assim, é necessária uma integração entre os agentes participantes da cadeia de suprimentos com todos os membros funcionando como uma entidade. A abordagem de alinhamento de métricas melhora o desempenho da cadeia de suprimentos e oferece recompensas para todos os parceiros da cadeia de suprimentos (Narayanan; Ishfaq, 2022).

O conceito de cadeia de suprimentos baseia-se na noção de que existe algum tipo de interdependência entre as atividades desempenhadas pelas empresas individualmente, independentemente da presença de um mercado ou processo de coordenação hierárquica entre elas (Dubois; Hulthén; Pedersen, 2004). As cadeias de suprimento são formadas por diversas empresas individuais inter-relacionadas com o objetivo de entregar produtos aos clientes finais. Idealmente, todos os membros devem ser coordenados funcionalmente como uma empresa estendida (Simatupang; Sridharan, 2002; Chan et al., 2003).

A interdependência entre as atividades desenvolvidas pelos parceiros de negócio na cadeia de suprimentos mostra que é importante que tenha uma gestão coordenada e

integrada entre os agentes. Estudos demonstram que a integração interna, a integração de fornecedores e a integração de clientes impactam positivamente o desempenho financeiro e operacional de uma empresa (Ataseven; Nair, 2017). No entanto, as complexidades gerenciais não somente se apresentam como um desafio, mas também como oportunidades para os contadores gerenciais, uma vez que, as informações da contabilidade gerencial podem desempenhar um papel potencial na gestão da cadeia de suprimentos ou as atividades da cadeia de suprimentos podem ter um impacto reverso nas práticas e uso da contabilidade gerencial (Ramos, 2004).

Há muito se reconhece que os contadores gerenciais enfrentam desafios relacionados às relações e controle interorganizacionais ao considerar os contextos e as fronteiras das empresas individuais (Mouritsen; Thrane, 2006). Ações gerenciais que tentam melhorar o desempenho individual sem considerar a interdependência entre os participantes de cadeias de suprimento podem gerar efeitos indesejáveis (Simatupang; Sridharan, 2002), pois muitos desses participantes podem atuar como unidades autônomas em vez de componentes de um sistema maior e, portanto, negligenciar ações decorrentes de suas interdependências (Holmberg, 2000).

Ao considerar a relevância das funções específicas desempenhadas pelos parceiros de negócios para o desempenho geral da cadeia de suprimentos, decidir quais métricas selecionar para medição de desempenho é uma questão importante, pois diferentes empresas podem usar diferentes conjuntos de indicadores de desempenho relevantes de acordo com suas respectivas características e necessidades gerenciais (Callado; Jack, 2017). Dessa forma, selecionar a métrica adequada é crucial, considerando diversas funções que os parceiros de negócios desempenham e suas necessidades específicas, ressaltando uma abordagem personalizada na escolha dos indicadores de desempenho levando em conta as características individuais e os objetivos estratégicos de cada organização.

Se questões relevantes forem feitas apenas pelas empresas integradoras, outros parceiros de negócios podem não aceitar o sacrifício de algumas de suas respectivas eficiências internas em busca da otimização geral da cadeia, pois sua posição na estrutura da cadeia de suprimentos pode afetar a relevância de métricas de desempenho específicas (Van Hoek, 1998). A necessidade de equilibrar tanto os interesses como a eficiência dos parceiros de negócios, parte do princípio que é importante reconhecer a perspectiva e a posição de cada empresa que estão presentes na cadeia e como elas podem influenciar suas prioridades e a disposição de colaborar na busca de otimização geral,

ressaltando a importância de uma comunicação aberta e da negociação entre os parceiros, garantindo assim que os objetivos comuns sejam alinhados e que todos os envolvidos sejam considerados na seleção de indicadores. Nesse sentido, Medlin (2006) defende que existem associações significativas entre construtos de interesse próprio e eficiência de recursos em relacionamentos empresariais, o que influencia o desempenho dessas relações.

Assim, os sistemas de desempenho devem considerar indicadores de medição de desempenho prescritos pela integração de empresas controladoras e indicadores de desempenho específicos que são importantes para outros parceiros de negócios, através do estabelecimento de uma hierarquia de medidas baseadas em ambos (Pohlen, 2003; Callado; Jack, 2015). As características multidimensionais e interorganizacionais dos sistemas de medição de desempenho da cadeia de abastecimento devem incluir a definição de pesos para todos os indicadores de desempenho individuais para refletir a hierarquia das relações existentes entre eles (Cai et al., 2009; Ganga; Carpinetti, 2011) e como cada empresa afeta a cadeia de abastecimento geral (Lambert; Pohlen, 2001).

Faz-se necessária uma discussão mais aprofundada para compreender as implicações para o papel das empresas nos mecanismos de coordenação de cadeias de suprimento com os quais concordam em negociar. A gestão da cadeia de suprimentos pode melhorar os níveis de receita e o serviço ao cliente ao coordenar a distribuição conjunta de materiais (Li; Liu, 2015). A complexidade das relações entre empresas em cadeias de suprimentos e seus mecanismos de coordenação, implicam negociar e cooperar, não somente em buscar e otimizar seus próprios resultados, mas também em reconhecer a interdependência e a necessidade de alinhamento entre os parceiros de negócios.

Há poucas pesquisas realizadas até o momento sobre os sistemas de medição de desempenho no contexto de cadeias de suprimento multicamadas e os efeitos das relações entre os participantes que atuam nesses sistemas (Maestroni et al., 2017; Elgazzar; Tipi; Jones, 2019; Jagan Mohan Reddy; Neelakanteswara Rao; Krishnanand, 2019; Khan; Chaabane; Dweiri, 2020; Kamble; Gunasecaran, 2020). De acordo com Lucht (2005), faz-se necessário o desenvolvimento de uma abordagem sistêmica de mensuração do desempenho de cadeias de suprimento que vá além das fronteiras das empresas individuais que as compõem e considere as relações interorganizacionais existentes.

Alguns clientes não só esperam elevados níveis de serviços, mas também esperam que as empresas operem de maneiras específicas, à medida que um cliente pode

influenciar a forma como o seu fornecedor trabalha é uma função de muitos fatores, sendo o poder a principal (Neely, 1999). No contexto, as relações interorganizacionais desempenham um papel significativo para gestão de suprimentos, logísticas, estratégia de marketing, entre outras. Os parceiros de negócios têm a potencialidade de influenciar a capacidade das empresas de supermercado em fornecer os produtos de qualidade, manter os estoques e inovar nas demandas do mercado.

A mensuração de desempenho é considerada uma prática fundamental, pois permite avaliar a eficácia das operações, essa medição é utilizada em várias áreas das empresas, por meio de indicadores, como vendas, lucratividade, satisfação do cliente, eficácia operacional, entre outros. Assim, quando essas empresas colaboram com seus parceiros de negócios há uma grande possibilidade de os resultados serem mensurados positivamente. O que consiste em preço competitivo, entregas consistentes colaborando com a lucratividade e satisfação do cliente. Da mesma forma, caso as relações interorganizacionais não sejam satisfatórias, podem ocasionar problemas e afetar negativamente o desempenho, resultando em custos adicionais e insatisfação dos clientes.

1.1. Problema de pesquisa

A compreensão das relações interorganizacionais e compartilhamento de informações impacta o desempenho organizacionais (Hejazi, 2022), e que essas relações melhoram a eficiência da cadeia de suprimentos (Akour; Kurdi; Alshurideh, 2022). No entanto, a falta de conhecimento sobre essas relações pode gerar diversos problemas na organização. Entre os principais desafios, está a ineficiência operacional causada por agentes que têm a intenção de tentar otimizações individuais sem considerar a independência dos parceiros de negócios.

A ausência de coordenação tem potencial de elevar os custos, além de causar perda de competitividade e diminuição da capacidade de inovar. Por outro lado, a coordenação pode determinar as políticas de estoques entre fornecedores e fabricantes levando a uma economia de custo, pedidos e de transporte, melhorando a qualidade de toda a cadeia de suprimentos (Sitompul, 2022).

Estudos indicam que a ausência de uma gestão estratégica nas relações interorganizacionais pode afetar a performance das empresas envolvidas, por exemplo Mendes (2019) e Simatupang & Sridharan (2002) demonstraram que esse fenômeno pode causar um desalinhamento entre os parceiros de negócios comprometendo a cadeia de suprimentos como um todo, causando efeitos indesejados, como falhas nas entregas,

aumento dos custos e insatisfação dos clientes. Além disso, a resistência pode ocorrer quando os agentes envolvidos não percebem os benefícios diretos em suas operações individuais.

Outro aspecto dessas relações é como elas influenciam a mensuração de desempenho, porque empresas que não consideram essas configurações, como a interdependência entre parceiros, adotam indicadores de desempenho que priorizam seus resultados individuais comprometendo todo o sistema. Conforme Hoek (1998) aponta, a utilização de métricas desalinhadas têm o potencial de intensificar a competição entre os parceiros de negócios, em vez de promover a cooperação na cadeia de suprimentos. Dessa forma, a escolha adequada indicadores de desempenho tem como objetivo refletir a integração e os interesses comuns das empresas, melhorando o desempenho coletivo.

O desconhecimento sobre como funciona o ambiente interorganizacional não apenas comprometerá a eficiência das operações, mas também afetará a capacidade competitiva das empresas em um mercado dinâmico.

Diante da importância dessas relações, a pergunta central elaborada é: quais as influências dos benefícios mútuos com a cooperação, a interdependência, a confiança e a estabilidade entre parceiros de negócios nas redes de supermercados da Paraíba?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Analisar influências dos benefícios mútuos com a cooperação, interdependência, confiança e a estabilidade entre parceiros de negócios nas redes de supermercados da Paraíba.

1.2.1.1. Objetivos Específicos

1.2.1.2. Descrever o perfil dos gerentes e das empresas participantes das redes de supermercados na Paraíba;

1.2.1.3. Descrever os indicadores de desempenho utilizados nas redes de supermercados na Paraíba;

1.2.1.4. Investigar como a percepção de benefícios mútuos afeta a cooperação, interdependência, confiança e estabilidade das relações interorganizacionais entre supermercados e fornecedores.

1.3. Justificativa

No quesito de relevância social, a pesquisa aborda as relações interorganizacionais nas redes de supermercado da Paraíba, nas quais essas relações impactam não apenas na gestão das empresas envolvidas, mas também têm efeitos significativos nas cadeias de suprimentos, podendo influenciar a qualidade dos produtos, a manutenção dos estoques e as inovações para atender às demandas do mercado. Nesse sentido, compreender como essas relações afetam o desempenho pode contribuir para a melhoria da eficiência operacional.

Além disso, quando analisadas as dinâmicas das relações, a pesquisa pode oferecer reflexões de como as empresas podem contribuir para desenvolvimento econômico da região, promovendo parcerias mais sólidas.

Do ponto de vista econômico, ao explorar a forma como as relações interorganizacionais influenciam os procedimentos relacionados à mensuração de desempenho nas redes de supermercado, poderá verificar essa influência, que é crucial para aprimorar a competitividade das empresas em um setor dinâmico, melhorando a tomada de decisão com a finalidade de reduzir os custos adicionais e, conseqüentemente, o aumento da rentabilidade dos supermercados que estão em rede. Quando identificadas essas relações, que impactam tanto de uma maneira positiva como negativa, a empresa poderá adotar estratégias eficazes para enfrentar os desafios.

No contexto acadêmico, a pesquisa propõe contribuir com o conhecimento na área de contabilidade gerencial, valorizando a regionalidade, uma vez que o contexto é específico das redes de supermercado na Paraíba. Ao explorar essa temática, abre-se espaço para o desenvolvimento de metodologias que podem ser aplicadas não somente no contexto local, mas em outras regiões e setores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Relacionamento interorganizacional

As práticas interorganizacionais têm mudado ao longo dos anos, com muitas perspectivas devido a vários fatores como: o surgimento de novas tecnologias e novas maneiras de se fazer negócios, assim, as empresas se configuram para atingir objetivos estratégicos específicos. Essas configurações contratuais incluem parcerias com fornecedores, subcontratação, acordos terceirizados e alianças estratégicas, as quais são definidas na literatura como “relacionamentos interorganizacionais, configurações interempresas, formas organizacionais híbridas e redes” (Caglio; Ditillo, 2008, p. 2).

A configuração interempresas é definida como sendo diversos modos de colaboração entre duas ou mais empresas, que permanecem como agentes econômicos e organizações independentes, compartilhando algumas atividades (Hagedoorn, 2002). Esse tipo de configuração se refere como as empresas participantes se organizam em uma estrutura conjunta, podendo um grupo de empresas se relacionar e colaborar para atingir um determinado objetivo comum.

Desse modo, com o advento das novas relações entre os fornecedores e seus clientes, o que não era mais possível defini-lo como antes, por meio de uma hierarquia, passou a ser denominado como relacionamento híbrido (Cooper; Slagmulder, 2004).

Os estudos das relações de redes interorganizacionais se concentram nos antecedentes, padrões, conteúdo, formas e resultados de laços de longo prazo entre organizações, sejam elas fornecedores, clientes, concorrentes ou outras entidades (Ebers, 2001). Essas relações têm como finalidade estabelecer e fortalecer os existentes com as empresas participantes dessas redes (Veloza; Angnes; Castro, 2019).

A evolução dos vínculos nos relacionamentos interorganizacionais pode ser configurada como incremental, quando há ajustes dentro do negócio que já está em andamento, o radical que surge como uma mudança no todo causando adições, rescisões e substituições, que por conseguinte impactam na ampliação, redução ou consolidação da rede de negócios, nas mudanças proativas e reativas, a primeira devida à vontade subjetiva do agente, e segunda é causada por mudanças no ambiente externo, e por fim, essas evoluções podem ser graduais ou acontecerem de maneiras aceleradas (K.n; Thomas, 2020).

Outros aspectos são relevantes nos relacionamentos interorganizacionais, como o tempo de mercado (Teeratansirikool *et al.*, 2013), a amplitude de mercado (Lever;Turok, 1999) e o tamanho da empresa (Papadakis *et al.*, 1998), são considerados importantes para o contexto das tomadas de decisões, uma vez que essas características podem estar associadas a abrangência das tomadas de decisões organizacionais.

Håkansson e Lind (2004) citam três formas teóricas de organização, a saber: a hierarquia, de mercado e a cooperação, demonstrando que hierarquia se apresenta como uma forma de coordenação que é destinada quando duas (ou mais atividades) são complementares e semelhantes, gerando um efeito de escala; a de mercado é uma coordenação entre duas atividades a qual é padronizada com finalidade de garantir as demandas de uma gama de clientes, nesse sentido é destinada para atividades complementares e diferentes, e por final, as relações comerciais ou de cooperação se

dão na coordenação de duas atividades, ainda que complementares, não podem ser coordenadas internamente pela empresa ou pelas forças do mercado (Håkansson; Lind, 2004). Nesse caso, precisa ser feita por empresas diferentes, assim as duas empresas buscarão encontrar uma solução conjunta para atingir seus objetivos.

Sobre a perspectiva de gestão dos relacionamentos interorganizacionais centra-se na série de processos empreendidos por uma equipe de indivíduos, com diversas habilidades e capacidades, que moldam tanto a direção a ser tomada pelas organizações colaboradoras quanto à alocação e implementação de recursos para esses fins (Ebers, 2015).

Nessa perspectiva, essas habilidades e capacidades específicas que os indivíduos possuem impactam os processos de interorganização de diversas maneiras, por exemplo, os autores Quinones *et al.* (1995) apontam que em estudos anteriores, como os de McDaniel *et al.* (1988), cf. Lance *et al.* (1989); Vance *et al.* (1989), e Campion *et al.* (1994), que contaram como critérios para avaliação da experiência no trabalho o tempo ou permanência no trabalho, número de vezes que um indivíduo executou uma determinada tarefa, no entanto essas observações se mostraram limitadas.

Dessa forma, foram analisadas outras naturezas da experiência, como número de meses gastos em um trabalho específico ou número de vezes que uma tarefa específica foi executada, uma vez que pode ocorrer que indivíduos com a mesma quantidade de permanência no trabalho podem apresentar uma grande diferença no número e tipos de tarefas que eles executam, e a experiência também pode impactar os procedimentos gerenciais (Quinones *et al.*, 1995).

Além disso, já citados Quinones *et al.* (1995) afirmam que qualquer tentativa de investigar sistematicamente a experiência deve estar vinculada ao contexto, e a categorização mais relevante para prever o desempenho no trabalho é experiência no trabalho, com isso foi criado um framework para determinar como a experiência afeta o desempenho no trabalho.

Os autores Papadakis *et al.* (1998) investigaram a relação entre o processo de tomada de decisão estratégica ou gerencial e fatores contextuais, à vista disso, o papel do contexto na tomada de decisão tem o potencial de impactar as decisões por meio de influências das características individuais dos gerentes e dinâmica de grupo, do contexto organizacional interno e de fatores ambientais, caracterizando a tomada de decisão sendo um processo de uma sequência de etapas, fases ou rotas ou ainda em dimensões, a saber: racionalidade, centralização, formalização, política e de negociação.

Nesse cenário de complexidade e interdependência, as empresas se encontram em uma dinâmica paradoxal, onde cooperam em determinados pontos e disputam em outros. Como resultado, um relacionamento interorganizacional, anteriormente caracterizado por concorrência, pode ser reinterpretado como uma estratégia baseada na cooperação entre as partes envolvidas. (Burström; Kock; Wincent, 2022). Além de que “a interdependência das relações pode ser compreendida como uma via de mão dupla” (Horn; Bonfatti; Raupp, 2018, p. 9), quando as empresas se relacionam em uma cadeia de valor, criam uma dependência para que o produto seja entregue ou o serviço seja prestado, o que pode acarretar da mesma forma em situações em que as empresas que estão em independência, como no caso dos supermercados e fornecedores, se porventura, os supermercados não consigam realizar as vendas previstas, isso poderá afetar também os fornecedores, uma vez que os estoques previstos para venda não se concretizaram.

Essa interdependência, não apenas reforça a importância das relações empresariais, mas também demonstra a necessidade de estratégias que adotem a estabilidade como atributo de comprometimento entre as partes, e esse comprometimento diz respeito a questões temporais, visando um relacionamento de longo prazo, necessário para que se possa obter os benefícios, e o nível de estabilidade pode ser mensurado por diversas perspectivas como o número de vezes que foram feitas transações, o tempo do relacionamento e quantidade de entregas atendidas dentro das conformidades (Souza; Rocha, 2009).

Nesse contexto, o fenômeno da cooperação surge com o propósito de reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo, embora sustentada por ações uniformizadas, estas ocorrem de maneira descentralizadas com a finalidade de obter ganhos em escalas, no entanto evitando que as empresas em cooperação percam flexibilidade (Balestrin; Verschoore; Reyes Junior, 2010).

Para que a cooperação seja eficaz, a confiança desempenha um fator crucial na variação dos resultados nos relacionamentos interorganizacionais. Essa confiança, por sua vez, não é estática e é alterada durante todo o relacionamento das empresas, passando por estágios, que as relações, inicialmente, são baseadas em características que a personalidade do agente não é critério para tal, enquanto nos relacionamentos duradouros, tais características se apresentam como fundamentais, associando-se a interações mais personalizadas, o que pode ocasionar os benefícios mútuos (Bstieler; Hemmert; Barczak, 2017).

Horn, Bonfatti e Raupp (2018) caracterizam os benefícios mútuos como a maximização dos lucros, crescimento de vendas de seus fornecedores, e redução de custo com aumento de funcionalidade dos produtos ou serviços percebidos pelos clientes, de modo que a interdependência, alinhada à cooperação, estabilidade e benefícios mútuos aumente a confiança.

Nesse sentido, as colaborações se estendem para além das transações entre as empresas, impactando os negócios como um todo, nas áreas gerenciais, estratégicas e nas mensurações de desempenho dos agentes envolvidos, que se espera uma contribuição mútua e uma maior eficiência na competitividade no mercado, uma vez que “Os relacionamentos organizacionais normalmente são vistos como forma de melhorar o desenvolvimento empresarial e para que tais relacionamentos realmente tragam ganhos para a empresa são necessários alguns atributos, como por exemplo, a confiança mútua entre os parceiros” (Velozo; Angnes; Castro, 2019, p. 2).

Bstieler, Hemmert e Barczak (2017) destacam que, ao longo do tempo, a confiança tende cada vez mais ter como base a experiência que se adquiriu dos comportamentos repetidos e recíprocos observados anteriormente, e que essas trocas têm como objetivo melhorar a compreensão mútua, a base da confiança apresenta tendência de melhorar as preferências mútuas de atuação do interesse de cada parte. Segundo Mendes (2019), a confiança desempenha um papel fundamental na promoção da coesão entre os atores, trazendo benefícios para os relacionamentos interorganizacionais.

A partir dessa lógica colaborativa é possível que determinadas soluções indicadas pelos compradores para produzir novos tipos de produtos específicos com o objetivo de diminuir as assimetrias informacionais, como por exemplo, os colaboradores da empresa compradora e os da empresa que figura como fornecedora podem se reunir para que se possam identificar alguns aspectos dos processos/produtos para reduzir os custos associados (Cooper; Slagmulder, 2004). Com isso, foram desenvolvidas diversas ferramentas para auxiliar essas relações, o que incluem *just-in-time* (JIT), *time-based management* (TBM), *total quality control* (TQC), *customer relationship management* (CRM) (Håkansson; Lind, 2006).

Outro ponto relevante é o alcance dos relacionamentos interorganizacionais, esse alcance deriva dos laços de rede, os quais permitem que a organização se conecte com parceiros distantes e diversos e utilize a riqueza dessa rede, a riqueza refere-se ao valor potencial dos recursos da rede disponível para a organização, não se limitado aos

recursos disponíveis da rede, mas também aos utilizados ou pertencentes à rede, e por fim, a receptividade reflete a qualidade relacional dos laços da organização, bem como a sua capacidade de aproveitar os recursos disponíveis na rede por meio das conexões (Gulati; Lavie; Madhavan, 2011).

Essa ideia reforça a perspectiva que as empresas precisam ser avaliadas não somente pelos seus recursos internos, mas também como um todo, o que inclui seus fornecedores. Assim, “as relações comerciais são tão fundamentais quanto as próprias organizações e, conseqüentemente, elas não devem ser percebidas como parte integrante do último, mas um dispositivo organizador, tornando as unidades organizacionais individuais parte de algo maior” (Håkansson; Lind, 2006, p. 4). Dessa forma, a ideia geral é gerir o intercâmbio com fornecedores externos como se fizessem parte da empresa (Cäker, 2008).

As redes interorganizacionais são importantes, especialmente em período de crises, uma vez que promovem reajustes nas entidades em desequilíbrios, permitindo que elas consigam se manter no mercado, por exemplo, a Grainger, indústria fornecedora americana, que navegou com sucesso nas relações com os clientes durante a crise das hipotecas subprime e adaptou-se quando a economia voltou a expandir-se, deixando claro que as empresas se ajustam durante um ciclo de negócios (Cortez; Johnston; Ehret, 2023). Quando confrontados com a incerteza ontológica, os atores situados são confrontados com a tarefa de estabilizar (temporariamente) as entidades e as suas relações para dar sentido às possibilidades de ação no “aqui e agora” (Araujo; Easton, 2012).

Diante desses desafios e da importância estratégica das redes interorganizacionais, observa-se que a contabilidade interorganizacional ganhou destaque como uma ferramenta fundamental para analisar e gerenciar as relações entre as empresas. A literatura sobre contabilidade interorganizacional começou a surgir na década de 1980. No entanto, foi apenas a partir da virada do século que as publicações sobre esse tema começaram a aparecer em grande número (Håkansson; Lind, 2006).

Lopes e Callado (2017) destacam marcos relevantes, como o estudo de Munday (1992), que foi o primeiro a indicar a divulgação de informações contábeis por meio da cooperação entre cliente e fornecedor, além de outros autores que estudaram as relações interorganizacionais, como Cooper e Yoshikawa (1994), Seal *et al.* (1999), Mouritsen, Hansen e Hansen (2001), Cooper e Slagmulder (2004), Kajüter e Kulmala (2005), Choe (2008) e Meira *et al.* (2010).

Mouritsen *et al.* (2001) destacam a contabilidade interorganizacional, por meio da contabilidade aberta, a qual se define como uma estratégia para conduzir a cooperação entre empresas em uma cadeia de suprimentos. A informação, que antes era mantida sob sigilo, agora se torna compartilhada, dessa forma, traduzindo-se como uma estratégia competitiva.

Assim, a contabilidade interorganizacional envolve a gestão de custos, compartilhamento de informações entre os agentes da cooperação e a utilização de práticas contábeis como a contabilidade aberta para melhorar a vantagem competitiva. A prática contábil interorganizacional é direcionada principalmente para a vinculação de atividades internas e recursos de uma empresa àqueles pertencentes a clientes ou fornecedores, sendo adotada para melhoria dos controles de operações interorganizacionais, eficiência e eficácia entre as organizações (Håkansson; Lind, 2006).

Entre as estratégias de compartilhamento voluntário de informação se tem a contabilidade aberta, que é quando um fornecedor provém de informações da produção para a empresa que mantém uma relação, essa prática contábil surgiu no Japão, mas foi disseminada para o mundo no século XXI, outra prática conhecida é o custeio-alvo também teve origem no Japão, sendo esse tipo de abordagem estritamente ligado às atividades dos fornecedores, o que fez a Nissan incluir os fornecedores para definição dos objetivos de redução de custos, por sua vez, o custo interorganizacional é quando a solução do custeio alvo se torna demasiadamente desvantajosa em termos de custo-benefício, com a finalidade de contornar esse problema foram conduzidas pesquisas com engenheiros de ambas as empresas do relacionamento para redesenhar diferentes partes do produto acabado, conferindo assim, uma economia (Håkansson; Lind, 2006).

Ainda na descrições das práticas da contabilidade interorganizacional, se tem a contabilidade da cadeia de valor possibilita a redução de custo na cadeia de suprimentos, uma vez que integra os fornecedores para verificar as operações logísticas, com o objetivo de identificar oportunidades de redução de custos, já os sistemas integrados de informação permitem que as informações detalhadas de vendas sejam transmitidas aos fornecedores e, com isso, os fornecedores tenham acesso à contabilidade interna (Håkansson; Lind, 2006).

O que se tem em comum em todas essas práticas da contabilidade interorganizacional é o compartilhamento das informações de maneira voluntária com o intuito de redução dos custos envolvidos em determinados processos ou produtos,

devido à relação de aproximação entre fornecedores e compradores, com o intuito do crescimento conjunto, a partir da intervenção no fornecimento de informações para que seja diminuída a assimetria informacional, que não pode mais tratar as relações como apenas comerciais nessa perspectiva que está no domínio da contabilidade de custo interorganizacional (Cooper; Slagmulder, 2004).

Contundo, é importante destacar que a contabilidade foi originalmente desenvolvida para entidades bem definidas e limitadas. Nesse sentido, os relacionamentos interorganizacionais confundem os limites da aplicação da contabilidade e, como isso, é discutido o uso de maneira indireta quando se referem às metas de desempenho e avaliação (Caglio; Ditillo, 2008).

Diante desse cenário abordado dos relacionamentos interorganizacionais, pode-se destacar a necessidade tanto de novos métodos de controle, como de avaliações, o que leva a forma da utilização dos indicadores de desempenho. Essas ferramentas surgem para quantificar e compreender os resultados, como por exemplos os resultados obtidos pelos supermercados, servindo de apoio de decisão.

2.2. Indicadores de desempenho

A contabilidade recebeu a responsabilidade de definir o desempenho desde os primeiros tempos históricos, uma vez que o desempenho de uma expedição marítima era definido como a diferença entre o montante investido e o montante recebido das vendas dos bens trazidos pelo navio, já os modelos tradicionais de contabilidade gerencial focam no custeio dos produtos e definem o desempenho como o lucro (Lebas, 1995). Percebe-se um crescente interesse na medição de desempenho, especialmente entre 1994 a 1996 no quesito publicações de artigos científicos. As conferências e sites dedicados a medição empresarial também tiveram um aumento em 1994, antes havia pouca menção ao desempenho não financeiro, contudo em 1996, o relatório da *Legal and General* dava ênfase as medidas de desempenho não financeiras (Neely, 1999). De acordo com Lebas (1995), o desempenho está mais relacionado à percepção sobre o futuro e à capacidade da unidade avaliada do que aos resultados passados. O autor explica que o desempenho consiste em implementar e gerenciar adequadamente os componentes dos modelos causais que conduzem ao cumprimento dos objetivos declarados, considerando as restrições específicas da empresa e do contexto. Assim, com o intuito de se descobrir se os clientes estão satisfeitos ou não, não parece condizente observar se as receitas apenas sobem ou descem, o que é insuficiente para

orientar o gerente na escolha de ações corretivas.

Os autores Najmi *et al.* (2005) abordam o processo de mensuração de desempenho de forma abrangente, os quais fornecem uma estrutura tanto para revisar como para melhorar os indicadores de desempenho, destacando a importância de manter a ligação entre as medidas estratégicas e operacionais. Essa estrutura visa aprimorar o processo de mensuração de desempenho de uma organização.

Os indicadores de desempenho precisam estar conectados com as estratégias da organização, com a finalidade que as métricas selecionadas estejam alinhadas com os objetivos, assim esse processo visa estabelecer uma conexão clara entre as métricas definidas com as estratégias organizacionais, melhorando também a comunicação (Lohman; Fortuin; Wouters, 2004).

Teeratabsirikool *et al.* (2013) destacam o papel mediador das medidas de desempenho entre as estratégias competitivas, mais precisamente de custo e diferenciação de Porter (1985), e o desempenho das empresas. Nesse sentido, considerando que uma estratégia é um conjunto de decisões e ações que geram suporte para os gerentes tomarem decisões com objetivo de alcançar um desempenho superior aos dos seus concorrentes. Para isso, utiliza-se duas estratégias: a primeira, de custo, que implica um conjunto integrado de ações para produzir bens e serviços com características únicas a um custo básico ou reduzido; ou a segunda, de diferenciação, que é caracterizada quando o cliente percebe um diferencial em formas que ele considere importantes, a um custo aceitável. A primeira estratégia tende a melhorar o desempenho da empresa, enquanto a segunda tem o potencial de superar os concorrentes.

Ainda, a medida de desempenho deriva das estratégias competitivas, que fornecem um conjunto de sinais que direcionam o gerente para as áreas estratégicas, o que se traduz em desempenho organizacional. Além disso, a associação entre os indicadores financeiros e não financeiros pode estar significativamente relacionada ao desempenho das empresas.

Ademais, é importante adotar não apenas indicadores financeiros, mas também não financeiros. Chia, Goh e Hum (2009) constatam que muitas empresas ainda estão predominantemente focadas em medidas financeiras mais tradicionais, a saber: receita bruta, lucro antes do resultado, redução de custo, em vez de tentar medir de maneira mais adequada os indicadores não financeiros como satisfação do cliente e entrega no prazo. Por fim, é reconhecida a necessidade dos impulsionadores de desempenho

estratégico futuro, representados pelos indicadores das perspectivas dos processos internos e crescimento, bem como o aprendizado organizacional, para melhorar a competitividade e o desempenho geral.

Os autores, Matos *et al.* (2019, p. 20), no levantamento bibliométrico realizado apontam que “o *Balanced Scorecard* é a ferramenta que mais predomina nos estudos (23%)”, o que indica que se faz um amplo uso da ferramenta para mensuração de desempenho e que os pesquisadores estão engajados no seu desenvolvimento e aplicação.

O *Balanced Scorecard* é sistema ou método de mensuração de desempenho que ajuda a formular estratégias e avaliações para alcance de metas determinadas pela organização, composto por medidas financeiras e não financeiras. Esse método iniciou em 1992 com Kaplan e Norton e tem como objetivo melhorar o desempenho das organizações, no que tange ao alcance das metas e indicadores definidos, às estratégias, à mensuração de desempenho, à gestão dos riscos e ao apoio ao processo de tomada de decisão (Sibarani, 2023; Barsukova; Gusarova, 2022). Esse sistema ajuda a organização alinhando a estratégia definida com as medidas e objetivo esperados no desempenho, dessa forma fornecendo uma visão abrangente do desempenho sobre as dimensões financeiras, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Popa *et al.*, 2023).

Os autores Kleijnen e Smits (2003) criticam as várias métricas de desempenho e sugerem tratar as múltiplas métricas por meio do *Balanced Scorecard* (BSC). Ao analisar dois estudos, concluíram que, na prática, os gerentes utilizam várias medidas de desempenho, uma vez que uma única não era suficiente. A importância do BSC reside na utilização tanto de medidas financeiras, quanto não financeiras. A relevância da seleção de medidas de desempenho na gestão da cadeia de suprimentos é implicitamente abordada ao discutir a utilização do *Balanced Scorecard* e a necessidade de medir diferentes aspectos, como clientes, processos internos, inovações e finanças.

Na perspectiva de clientes, no setor público, as universidades estão sendo cada vez mais orientadas pelo ponto de vista dos clientes (alunos) e controladas pelo mercado no sentido de avaliar a qualidade de desempenho. E essas mudanças foram intensificadas depois da segunda guerra mundial, onde as organizações se tornaram complexas tanto na produção, como em gestão. Nas universidades de Gana foi observado que as medidas não financeiras tiveram um melhor impacto nos resultados para o desempenho, nesse sentido é recomendado que as universidades tenham que

observar a perspectiva dos clientes (Nyukorong, 2022).

Os clientes são considerados como uma das partes mais importantes de qualquer empresa, medir a satisfação do cliente desempenha um papel importante no estabelecimento a longo prazo entre bancos e clientes, a percepção do cliente impacta de maneira positiva o desempenho, e a fidelidade do cliente sofre influência de fatores como confiança, garantia de serviço, empatia e satisfação (Tulcanaza-Prieto *et al.*, 2022).

Os autores Artha *et al.* (2022) sugerem que a integração da inovação em serviços e marketing tem a possibilidade de aumento significativo no desenvolvimento de novo produtos, aumento da satisfação e da retenção de clientes, além do que focar no atendimento ao cliente é o principal fator para elevar a marca a um nível competitivo, e a qualidade do atendimento pode ser uma vantagem competitiva a longo prazo para reter clientes, estes clientes não figuram como uma massa uniforme, é preciso entender as preferências dos diversos seguimentos de clientes, criando uma estratégia sustentável para empresa a longo prazo.

Já na dimensão dos processos internos, é observado que, a eficiência da gestão dos processos internos pode definir a continuidade de uma empresa e melhorar essa eficiência não somente uma opção, mas sim uma necessidade para se manter competitiva no mercado dinâmico de alimentos e bebidas, o que pode ser alcançado entre outros, por meio de automação de processos, análise inteligente de dados, treinamento de funcionários, gestão eficiente de estoque e foco na qualidade e atendimento aos clientes. (Geminarqi; Purnomo, 2023).

Na perspectiva do aprendizado e crescimento, demonstra-se como uma dimensão eficaz no estudo dos aspectos estratégicos do desempenho da empresa, relacionando ao treinamento pessoal com objetivo de ser um suporte analítico para gestão estratégica, é observado também que o desenvolvimento pessoal é uma ferramenta que garante a empresa, a longo prazo, atingir seu desenvolvimento máximo, determinando a infraestrutura que precisa ser criada para garantir esse crescimento melhoria a longo prazo (Krylov, 2022).

A dimensão de aprendizado e crescimento dos funcionários melhoram o desempenho geral da organização, as métricas do tipo não financeira tem crescido no mercado, e sua utilização pode garantir vantagem competitiva, a seleção dessas métricas são considerados vitais para que a empresa alcance seus objetivos (Dahal; Sharma; Shahi, 2022). A perspectiva de aprendizagem e crescimento apresenta significativa

estatística para o desempenho financeiro das empresas (Jeong; Lee; Park, 2022)

É esperado que a perspectiva de aprendizagem e crescimento dê suporte a duas perspectivas, como melhoria dos processos internos e clientes, em virtude de aumento de horas de treinamento por pessoa por ano, produtividade e competências adequadas dos colaboradores (Haris; Karnadi; Fandiyanto, 2023). A abordagem do *BSC* impacta positivamente o desempenho da empresa ao permitir que as empresas identifiquem, formulem e determinem propostas de valor para as partes interessadas, resultando em melhores resultados financeiros de clientes, processos comerciais internos e de aprendizado e crescimento (Narayanan, 2022).

3. METODOLOGIA

O método científico é a base das pesquisas científicas, a qual aplica-se princípios, procedimento e regras com a finalidade de se produzir ou descobrir novos conhecimentos científicos (Kovačić-Popović, 2021). Esse método é composto por um sistema que regula a cognição, transformando as aparências observadas em fatos científicos, teorias e modelos que refletem a realidade (Kargin *et al.*, 2025). Dessa forma, o conjunto desses sistemas modela a metodologia o que inclui a pesquisa experimental, a observacional, a *Survey*, também denominada de levantamento, estudos caso, entre outras, as quais são essenciais para o desenvolvimento do conhecimento científico, com novas teorias e conceitos (Bahishti, 2023). Esses sistemas têm o potencial de diminuir as incertezas e obtendo um papel importante no desenvolvimento e na contribuição do progresso no campo do conhecimento como um todo (Prusan, 2016).

Mais especificamente, o conhecimento científico social se consolidou depois do século XIX com as ciências sociológicas, históricas, econômicas e políticas, ou seja, as ciências da natureza como conhecimento científico, embora a preocupação com esse tipo de conhecimento da realidade social remonte a um período anterior ao feudal, podendo ser dividido em dois períodos, um que vai do século XVI ao século XIX, e outro do século XIX até agora (Tonet, 2013).

Pesquisar, é de maneira ampla, o ato de reunir informações suficientes para encontrar uma resposta para o problema formulado, chegando a uma solução, significa descobrir as respostas para a indagação proposta (Zamberlan, 2016). Antes de tudo, o método significa um caminho com a finalidade de obtenção de comprovações, por meio de hipóteses, as quais são pontes entre as observações da realidade e as teorias

científicas, sendo o método um conjunto de atividades sistematizadas que permite alcançar o conhecimento científico válido, em suma, é o caminho a ser seguido, de maneira segura, para detectar erros e auxiliar os cientistas na tomada de decisão (Marconi; Lakatos, 2022).

A pesquisa científica pode ser classificada quanto à natureza, aos métodos ou abordagem metodológica, aos objetivos e aos procedimentos empregados (Nascimento, 2016). Nesse prisma, essa pesquisa é classificada em resumo de acordo com o quadro 1:

Quadro 1: Classificação metodológica

Classificação quanto:	Tipologia
Natureza	Aplicada
Abordagem	Quantitativa
Objetivo	Descritiva
Procedimento	Levantamento

Fontes: elaborado pelo autor.

O quadro 1 apresenta a classificação metodológica que define a natureza, abordagem, objetivo e procedimento da pesquisa em questão. Essa classificação é importante para situar a pesquisa dentro de um contexto específico e para explicar os processos adotados ao longo do estudo. A pesquisa, com essa classificação, foca em evidenciar padrões e características, contribuindo assim para um entendimento mais claro e organizado dos fenômenos estudados.

3.1. Classificação da pesquisa

A tipologia da pesquisa quanto a sua natureza é uma pesquisa aplicada, que pode ser definida como conjunto de atividades, que envolve selecionar os fatos, processados com objetivo de confirmar ou negar resultado, gerando impacto, ainda a pesquisa aplicada gira em torno de problemas atuais de instituições, organizações e outros agentes sociais, e tem como empenho a elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e proposição de soluções (Fleury; Werlang, 2017). A abordagem quantitativa deve ser utilizada:

Quando se tem dados numéricos parece ser uma resposta correta e óbvia, mas há outro aspecto que deve ser considerado. A pesquisa quantitativa só tem sentido quando há um problema muito bem definido e há informação e teoria a respeito do objeto de conhecimento, entendido aqui como o foco da pesquisa

e/ou aquilo que se quer estudar (Silva; Lopes; Braga Júnior, 2014, p. 3).

A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa usando da estratégia de levantamento (*Survey*) por meio de questionários estruturados fazendo uso de métodos estatísticos. O objetivo é obter dados específicos e quantificáveis, permitindo, assim, uma análise dos relacionamentos das empresas de supermercado e fornecedores. Nesse sentido, Lakatos (2021a) afirma que o principal papel do método estatístico é fornecer uma descrição quantitativa da sociedade.

Dessa forma, a abordagem quantitativa tem a motivação pela objetividade e mensuração dos fenômenos que são objetos da pesquisa. Nesse quesito, a pesquisa busca a obtenção de números significativos que representem os relacionamentos interorganizacionais e seu impacto no desempenho das empresas de supermercado na Paraíba. A pesquisa também faz uso de técnicas qualitativas, como escala de Likert. Essa escala foi desenvolvida em 1932 com objetivo de medir percepções de maneira científica e válida, essas percepções são subjetivas dos entrevistados (Júnior *et al.*, 2024).

A estratégia *Survey* também é usada quando os pesquisados investigam o problema em que espera-se respostas vindas de outras pessoas, embora a superficialidade que faz parte das pesquisas que utilizam as abordagens quantitativas, os principais teóricos da técnica de *Survey*, Babbie (1999) e Fowler (2011) sugerem a utilização de técnicas qualitativas para diminuir a superficialidade das pesquisas *Survey*, adequando-se a intersubjetividade (Mineiro, 2020). O estudo utilizou a estratégia de coleta por meio do levantamento (*Survey*) com a utilização de questionário. O “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito” (Lakatos, 2021a). Os dados são fornecidos diretamente pelas pessoas, que respondem às solicitações do pesquisador, geralmente por meio de um instrumento de pesquisa, como um questionário (Calais, 2016).

Nesse contexto, a pesquisa de levantamento é caracterizada como descritiva, pois tem como objetivo principal descrever um grupo de pessoas a fim de identificar seu perfil (Calais, 2009). A pesquisa é descritiva, pois visa descrever as características da população analisada do fenômeno pesquisado. Por meio da análise da estatística descritiva se pode fazer deduções sobre a amostra pesquisada.

3.2. População e amostra da pesquisa

A pesquisa tem como foco as relações interorganizacionais e indicadores de desempenho das empresas de supermercado que estão em rede no estado da Paraíba. Esses supermercados constituem a população da pesquisa. A população de uma pesquisa é definida como o conjunto de empresas que possuem pelo menos uma característica em comum (Calais, 2016). Adicionalmente, “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum” (Lakatos, 2021b).

Foram utilizados critérios de seleção da população, o primeiro foi que as empresas estivessem trabalhando em redes, o segundo, que fossem sediadas na Paraíba, o terceiro critério requisitou a inscrição estadual habilitada no período do levantamento no Sintegra-PB, esse procedimento teve o objetivo de verificar se as empresas levantadas pudessem efetuar transações comerciais com os parceiros de negócios, o quarto critério é que disponibilizassem o e-mail ou telefone funcionais no cartão do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica para efetuar o contato. O quadro 2 resume os critérios de seleção e exclusão.

Quadro 2: Critérios de seleção e exclusão

Critérios de Seleção	Critérios de Exclusão
Supermercado em Redes	Supermercados em outras configurações
Na Paraíba	Demais Estados
Inscrição Estadual ativa	Inscrição Estadual Suspensa ou cancelada
Telefone ou e-mail disponíveis	Ausência de telefone ou e-mail

Fontes: elaborado pelo autor (2025)

A população foi selecionada a partir dos dados do ranking da Associação Brasileira de Supermercado (ABRAS) 2024, no qual constam 1251 maiores supermercados em faturamento no ano de 2023. Para essa pesquisa foram realizados alguns tratamentos nos dados, o primeiro foi quanto à regionalidade, selecionando apenas os supermercados que estavam na Paraíba. Nessa primeira exclusão restaram 39 supermercados. Em seguida, desses 39 foram pesquisados para identificar a quais redes pertenciam ou se não faziam parte de nenhuma rede, conforme o quadro 3:

Quadro 3: Redes de supermercados presentes na ABRAS 2024

Nome	Rede	Faturamento (r\$)
Gomes Paixão & Cia.	Bemais Supermercados	854.974.000
Farias Supermercados Eireli	Rede Compras Supermercados	471.137.183
Barbosa E Souza Comércio de Alimentos Ltda.	Supermercados Ideal	128.000.000
Comercial Soares & Araujo Ltda Me	Aquarius Supermercados	114.806.361
Rei da Economia Com. Var. de Alimentos Eireli	Rei Da Economia Supermercados	112.415.260
Cestão Supermercados Ltda.	Cestão Supermercados	165.564.817
Padaria E Pastelaria Brasil Ltda.	Superbox Supermercados	100.800.000
Janaina Alves De Souza	Supermercados Supernovo	78.500.000
Real Supermercado Comércio Varejista de Alimentos Ltda.	Rede Paraíba	75.072.000
Jucelio Costa de Araujo	Rede Super Legal	56.938.580
Supermercado Eneas Ltda	Rede Super Legal	38.174.614
Supermercado Vida Nova Eireli	Rede Paraíba	36.000.000
Joselita Comércio Varejista de Alimentos Ltda.	Rede Paraíba	35.520.447
Supermercado Tavares Ltda.	Rede Paraíba	31.914.457

José Willame de Araujo Supermercado Ltda	Rede Compre Mais	31.682.260
Nova Vida supermercado Ltda	Supermercados Nova Vida	27.393.900
Supermercados Ejc Ltda.	Supermercados Preço Real	24.116.032
Alain Dello Ssilva Ooliveira	Rede Ccompre Mmais	20.239.974
Aag comércio Varejista de Alimentos Ltda.	Supermercados Sebastião	19.073.570
Supermercado São Sebastião Ltda	Supermercados Sebastião	18.769.069
Filezão São Cristóvão Ltda.	Rede Compre Mais	17.929.309
Supermercado Universo Ltda me	Rede Gente Econômica	15.000.000
Sousa e Silva Mercados Ltda	Supermercado Sousa e Silva	14.000.000
Simão Barbosa Alves	Rede BigNordeste	10.813.230
José Pereira Oliveira	Rede Gente Econômica	10.348.289
Supermercado o Caipira Ltda.	Rede Super Legal	10.135.858
Wellington dos Santos Albuquerque	Supermercado Bom de Preço	9.819.589
Antônio Menino de Macedo Júnior Eireli	Rede Paraíba	9.737.845
Supermercado e panificadora Faustino Ltda	Rede Super Legal	9.380.458
Supermercado Magazine Boa Sorte Ltda.	Rede Super Legal	7.131.645
Samuel de Araujo Leite	Supersam	6.800.000

	Supermercado	
Minimercado Filezão Ltda.	Rede Compre Mais	6.692.558
Rede Bignordeste Supermercados	Rede BigNordeste	6.350.764
Francisco da Silva Alves Eireli	Rede BigNordeste	5.920.575
Minimercado J Araujo da Silva Eireli	Rede BigNordeste	3.900.000
Edezio Sales de Araujo	Rede Super Legal	3.407.092
Joacil Pereira Gomes	Rede Paraíba	3.008.122

Fontes: elaborado pelo autor a partir do *Ranking ABRAS 2024*.

A partir desse levantamento inicial, foi possível identificar quais são as redes presentes no *ranking*, a saber: Rede BigNordeste (R\$ 2.612.467.858), Rede Paraíba (R\$ 586.270.237), Rede Superlegal (R\$ 508.190.115), Rede Compre Mais (R\$ 290.063.586) e Rede Gente Econômica (R\$ 50.161.519). Utilizando esses dados, realizamos uma pesquisa adicional em cada site oficial das redes que estavam presentes no ranking ABRAS 2024. O objetivo dessa pesquisa adicional é verificar o número de associados das redes que estavam presentes no ranking, em resumo na Tabela 4. Para essa pesquisa não são utilizadas as redes de supermercados, como Bemais, uma vez que esse tipo de configuração faz com que todos os supermercados que pertencem à mesma empresa tenham aproximadamente a mesma forma de gestão, ao contrário dos supermercados que estão em rede, os quais são independentes entre si.

Quadro 4: Número de associados por rede

Rede	Quantidade de Associados
Rede BigNordeste	39
Rede Paraíba	33
Rede Superlegal	30
Rede Compre Mais	18
Rede Gente Econômica	15
Total	135

Fontes: elaborado pelo autor (2025).

Esse procedimento permitiu identificar os supermercados que estavam em redes operando na Paraíba e, uma visão tanto do seu desempenho econômico, quanto organizacional.

A justificativa para a escolha dos supermercados que integram as redes de supermercado na Paraíba se dá por meio de fatores estratégicos e metodologias. Inicialmente, esses supermercados que estão em redes tendem a ter uma estrutura mais organizada no quesito de gestão, o que permite a análise das relações interorganizacionais e do desempenho. Os supermercados que estão em redes atuam de forma cooperativa, implementando estratégias coletivas para obter ganhos em escala, redução de custos operacionais e maior competitividade em oposição aos seus concorrentes independentes. Ademais, a seleção dos supermercados se justifica também pela importância na economia do estado da Paraíba, uma vez que o ranking da Associação Brasileira de Supermercado (ABRAS), no ano de 2023, demonstra que as redes de supermercados exercem influência no mercado regional, representando uma parcela significativa do volume de negócios efetuados no setor mercadista no estado.

3.3. Variáveis

As variáveis que compõem o instrumento, que se encontra apêndice A, têm como principais características identificar o perfil dos gestores, das empresas e as dimensões interorganizacionais, em síntese conforme quadro 5. Essas variáveis são analisadas por meio de uma abordagem quantitativa, com o objetivo de evidenciar os resultados por intermédio de análise estatística, nas quais são efetuadas análises descritiva e associação de postos através da correlação de *Spearman*, em resumo:

Quadro 5: Variáveis da pesquisa

Eixos	Variáveis	Referências Associadas
Perfil dos Gerentes	Idade, escolaridade, gênero e experiência.	(Papadakis; Lioukas; Cahmbers, 1998), (Quinones; Ford; Teachout, 1995), (Stojmenovska, Steinmetz, Volker, 2021).
Características das Empresas	Tempo de mercado, faturamento anual bruto, número de empregados, amplitude de	(Lever; Turok, 1999), (Hall, 1984), Teeratabsirikool <i>et al.</i> (2012).

	mercado e tamanho.	
Relação interorganizacional	Benefícios mútuos, interdependência, estabilidade, cooperação e confiança.	(Souza; Rocha, 2009), (Horn; Bonfatti; Raupp, 2018), (Kaujuter; Kulmala, 2005), (Santos; Oliveira, 2019).

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

O eixo perfil dos gerentes é composto pela variável idade, a qual mede como a idade dos respondentes podem influenciar a maneira que lideram e tomam decisões. Por seguinte a variável de gênero que pode impactar a dinâmica de gestão, por fim a experiência pode afetar a habilidade de tomar decisões e adotar estratégias eficazes.

No eixo das características das empresas centram-se no tempo de atuação no mercado, cujo refere-se a duração na qual a empresa está atuante no mercado, a abrangência do mercado, que indica o alcance que os supermercados em termos geográficos. Por seguinte, o total de receita anual bruta que referem-se as receitas geradas sem considerar os custos ou impostos, os quais indicam a capacidade financeira e o número de empregados, cujo sugerem o tamanho da equipe que a empresa dispõe, indicando capacidade de produção e gestão.

Por fim, no eixo que se refere as relações interorganizacionais sendo composta pelas variáveis benefícios mútuos, a qual concerne às vantagens que as empresas obtêm ao colaborar. A parceria entre organizações traz ganhos para ambas as partes, como expansão de mercado ou redução de custos, resultando em benefícios conjuntos. Dentro dessa variável estão as dimensões: maximização dos lucros, crescimento das vendas dos fornecedores, redução de custos, redução de riscos, compartilhamento de infraestrutura, compartilhamento de canais de distribuição, compartilhamento de tecnologias, compartilhamento de informações e compartilhamento de mercados.

Já a variável interdependência, que ocorre quando as empresas dependem umas das outras para alcançar seus objetivos. Uma relação de interdependência cria uma conexão, em que o sucesso de uma organização está relacionado ao sucesso da outra.

A estabilidade, por sua vez, é uma relação interorganizacional, na qual refere-se à continuidade e confiança nas interações entre as empresas. E a variável cooperação

envolve as empresas trabalhando juntas em um espírito de colaboração para atingir objetivos comuns.

Por fim, a confiança é a crença mútua entre as organizações de que ambas cumprem suas responsabilidades de forma justa e eficaz. A confiança é fundamental para reduzir incertezas e riscos nas interações entre as empresas.

Dessa forma, uma vez selecionadas as variáveis, foi definido o procedimento de coleta, conforme a próxima seção.

3.4. Procedimentos de Coleta de dados

Como estratégia para efetuar a coleta de dados é necessário que seja abrangente para entender os relacionamentos interorganizacionais com fornecedores das empresas de supermercado em redes no Estado da Paraíba. Para isso, foi utilizada a técnica de levantamento (*Survey*) por meio de questionários, com a finalidade de obter as informações específicas e quantificáveis. O questionário foi aplicado presencial com auxílio do Google Forms, que permite uma coleta eficiente das respostas.

O levantamento é empregado quando se busca compreender como determinados comportamentos se manifestam em um grupo específico de pessoas, com o objetivo de generalizar as descobertas para esse conjunto (Calais, 2016). Seguindo essa estratégia é esperado obter resultados sobre os relacionamentos interorganizacionais das empresas de supermercado na Paraíba e sua influência no desempenho.

Lakatos (2021a) lista algumas vantagens e desvantagens, sendo vantagens: economiza tempo, viagens e obtenção de muitos dados, atinge maior número de pessoas simultaneamente, abrange uma área geográfica mais ampla, há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador, há mais tempo para responder e em hora mais favorável, há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.

Por outro lado, desvantagens: grande número de perguntas sem respostas; inaplicação a pessoas analfabetas; possibilidade da leitura de todas as perguntas antes de respondê-las; poder uma questão influenciar a outra; devolução tardia prejudicar o calendário ou sua utilização; possibilidade de o escolhido não ser quem responde ao questionário, invalidando, portanto, às questões; exigência de um universo mais homogêneo e; porcentagem pequena de devolução de questionários (Lakatos, 2021a).

Por meio da pesquisa de levantamento objetiva-se chegar à descrição, explicação

e exploração do fenômeno proposto. Ao fazer um levantamento, frequentemente se descreve como aparece naquela amostra àquele comportamento ou atitude. Pode-se chegar também a uma explicação para a presença daquele fenômeno e consegue-se explorar um tema que não está claro para o pesquisador (Calais, 2016).

Para essa análise foi utilizado um levantamento por meio de questionário (padronizado) para identificar as respostas. Esses questionários inicialmente foram enviados para as organizações que compõem atualmente as redes. O método foi escolhido devido as características proporcionadas, como “o conhecimento direto da realidade, economia e rapidez e obtenção de dados agrupados em tabelas que possibilitam uma riqueza na análise estatística” (Silveira; Córdova, 2009, p. 38). Buscando diretamente a informação do grupo de interesse sobre os dados que são relevantes para pesquisa, sendo útil para pesquisas exploratórias e descritivas (Santos, 1999). Nesse tipo de pesquisa a confidencialidade é garantida, uma vez que foco do estudo não são as pessoas em si, mas sim suas opiniões. (Silveira; Córdova, 2009). Com o objetivo de melhorar a compreensão do questionário foi aplicado um pré-teste de maneira presencial a um gerente que apresentava as mesmas características da população que se pretende pesquisar. Esse pré-teste ocorreu em 29 de janeiro de 2024, e o gerente apresentou algumas considerações sobre o entendimento das questões, as quais foram base para revisão da primeira versão do questionário, a versão final se encontra no apêndice A.

Nesse sentido, foram visitados os supermercados listados e aplicado o instrumento de maneira presencial. Com isso, se conseguiu o resultado de 27 questionários respondidos do universo de 132 supermercados que estavam em rede, representando um percentual de 20,45 % da população, o que é considerado significativo do ponto de vista estatístico.

3.5. Coleta de dados

A coleta de dados deu-se de maneira presencial nas cidades de Sapé, Guarabira, Solânea, Araçagi, Tacima, Galante, Mari, Pirituba, Santa Luzia e João Pessoa. Os dados começaram a ser coletados em 22 de julho de 2024 e finalizaram no dia 8 de novembro de 2024.

3.6. Métodos de análise

Com a finalidade de alcançar uma compreensão abrangente foram aplicadas as técnicas:

1. Análise descritiva: É uma técnica estatística que pode ser usada para descrever as principais características de uma população;
2. Correlação de *Spearman*: É uma técnica estatística não paramétrica que mede a associação entre duas variáveis ordinais.

A estatística inferencial permite que se possa fazer comparações entre estudos e conclusões generalizáveis (Williamon *et al.*, 2021). É uma ferramenta para fazer inferências com base em frequência, probabilidades com o objetivo de melhorar a tomada de decisão e conduzir a pesquisa (Haghighi; Wickramasinghe, 2020). Essa ferramenta usa o raciocínio indutivo para inferir características da população a partir de dados da amostra (Guerrero, 2010). Com a finalidade de se analisar a associação das variáveis foi utilizado o coeficiente de correlação de postos de *Spearman*. Essa técnica de associação exige que as variáveis sejam apresentadas em escalar ordinal é equivalente à correlação de Pearson, porém aplicado a dados ordenados (Guimarães, 2017). Existem quatro tipos de escalas mais comuns, são nominais, ordinal, intervalar e proporcional. A escala ordinal também pode ser denominada de Postos, esse tipo escala distingue e classifica as variáveis de acordo com diferentes graus (Bermudes *et al.*, 2016). Dessa forma, as escalas Likert são de caráter ordinal e devem ser usadas em pesquisas não paramétricas (Carifio; Perla, 2008).

Assim, essa demonstração de postos é uma medida não paramétrica, a qual descreve a relação entre duas variáveis (BMJ, 2018). Nesse sentido, o valor do coeficiente de demonstração deve estar entre -1, quando a correlação negativa perfeita e +1, correlação positiva perfeita (BMJ, 2014). Para esse estudo, foram consideradas as faixas de interpretações de moderada a muito forte de acordo com a propostas por Baba, Vaz e Costa (2014), conforme disposto no quadro 6:

Quadro 6: Interpretação das correlações

Valor de (+ ou -)	Interpretação
0.00 a 0.19	Correlação muito fraca
0.20 a 0.39	Correlação fraca
0.40 a 0.69	Correlação moderada

0.70 a 0.89	Correlação forte
0.90 a 1.00	Correlação muito forte

Fontes: (Baba; Vaz; Costa, 2014)

Para essa pesquisa, foi assumido o nível de significância de aceitação da validação dessas variáveis ao nível de 5%. O nível de significância estatística de 5% foi definido por Sir Ronald Fisher, ao desenvolver os procedimentos para a análise de variância (Cowles; Davis, 1982). O que significa que o pesquisador aceita o risco de 5% de concluir que existe uma diferença quando não há diferença real (Shrestha, 2023). Todos os cálculos e demais procedimentos estatísticos foram efetuados no *software* computacional *Jamovi*, tanto para análise descritiva, quanto para a correlação de *Spearman*. As escolhas das abordagens e técnicas proporcionará uma compreensão abrangendo as dinâmicas entre as empresas de supermercados com seus fornecedores. A metodologia empregada não busca apenas descrever, mas também quantificar e validar os padrões identificados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A consecução dos objetivos delineados deve permitir o alcance de determinados resultados da pesquisa. A partir dos resultados desta pesquisa, os gerentes, empresários e acadêmicos, podem ter um melhor entendimento quanto as especificidades das relações interorganizacionais desenvolvidas entre os parceiros de negócios e suas relações com a mensuração de desempenho, observando as práticas e a gestão necessárias em um ambiente além das fronteiras internas. Com a finalidade de apresentar, analisar e discutir os resultados da pesquisa, este capítulo é estruturado em dois subcapítulos, o primeiro 4.1 aborda a análise descritiva por meio de frequências e porcentagem, e o subcapítulo 4.2, explora a análise inferencial dos resultados através da correlação de *Spearman*.

4.1. Análise descritiva dos resultados

Nesse subcapítulo são apresentados os resultados da pesquisa usando a estatística descritiva por intermédio da frequência e porcentagem. Esse subcapítulo está dividido em:

4.1.1. Resultados do perfil dos respondentes e das empresas; 4.1.2. Frequência de indicadores da dimensão financeira; 4.1.3. Frequências de dimensão dos clientes; 4.1.4. Frequências dos processos internos e 4.1.5. Frequências de dimensão da aprendizagem e

crescimento. Com isso, este subcapítulo tem a intensão de atender aos dois primeiros objetivos específicos da pesquisa.

4.1.1. Resultados do perfil dos respondentes e das empresas

A análise descritiva revela as características principais dos gerentes das empresas, incluindo: idade, sexo, nível de escolaridade, experiência profissional e tempo de atuação na empresa. A tabela 1 demonstra a distribuição das frequências por faixas etárias. O que permite traçar um perfil etário dos gestores respondentes.

Tabela 1: Frequência de Idade

Idade	Contagens	% do Total	% acumulada
a) Até 30 anos	3	11,1%	11,1%
b) Entre 31 e 40 anos	20	74,1%	85,2%
c) Entre 41 e 50 anos	1	3,7%	88,9%
d) Maior que 50 anos	3	11,1%	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Analisando a tabela 1, foi observado que a maior parte dos respondentes dessa pesquisa, 74,10% estão na faixa etária entre 31 e 40 anos. Os grupos de até 30 anos e maior que 50 anos, correspondem cada um com 11,10%. Já a faixa etária de 41 a 50 anos representa menor parcela dos respondentes, com 3,70%.

Bandeira (2019) ao estudar empresas de construção civil na cidade de Recife-PE, encontrou aproximação na primeira faixa etária, com até 30 anos correspondendo 10% dos pesquisados. No entanto, apresentou divergências nos demais grupos, com 50% para faixa de 31 e 40 anos, 35% para 41 a 50 e 5% para maiores 50 anos.

Essa análise da frequência de faixa etária revela que o grupo composto dos respondentes por adulto de meia idade, 41 a 50 anos, essa faixa etária é marcada por estabilidade e amadurecimento em aspectos pessoais e profissionais, além de estar associada a uma fase de consolidação em termos de carreira.

Ademais, também foi analisada a distribuição por gênero entre os gestores participantes da pesquisa. Conforme Tabela 2, apresenta os resultados.

Tabela 2: Gênero

Gênero	Contagens	% do Total	% acumulada
a) Feminino	4	14.8 %	14.8 %

b) Masculino	23	85.2 %	100.0 %
--------------	----	--------	---------

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A maior parte dos respondentes, conforme Tabela 2, demonstra que (85,20%) são homens, indicando que a maioria dos participantes dessa pesquisa é composta por indivíduos do sexo masculino. Esses resultados refletem uma predominância de homens em certas profissões ou setores. As mulheres representam 14,80% do total, uma presença menor de indivíduos do sexo feminino. Os respondentes ocupam cargos de gerência, o que se infere, a partir destes dados que, atualmente, há uma predominância nos cargos de gerências ocupado por homens nas empresas pesquisadas. As descobertas estão de acordo com os achados dos autores Silva, Callado e Callado (2016), Masculino 75,87% e Feminino 24,13%.

Estudo aponta que existe disparidade de gêneros em cargos que demandam autoridade no trabalho, essa disparidade é maior que cargos que tem predominação de supervisão e controle dos recursos organizacionais, em comparação de cargos com apenas tarefas de supervisão (Stojmenovska, Steinmetz, Volker, 2021).

Outro aspecto relevante foi o nível de escolaridade dos gestores. A tabela 3 demonstra a distribuição das escolaridades dos respondentes.

Tabela 3: Frequências de Nível de escolaridade

Nível de escolaridade	Contagens	% do Total	% acumulada
a) Ensino Fundamental	2	7.4 %	7.4 %
b) Ensino Médio	7	25.9 %	33.3 %
c) Ensino Superior/Graduação	14	51.9 %	85.2 %
d) Pós-Graduação	4	14.8 %	100.0 %

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os resultados associados ao nível educação apresentados na Tabela 3 revelam que 66,70% dos respondentes possuem graduação (sendo 51,90% com ensino superior completo e 14,80% com pós-graduação). Isso sugere que a maioria dos participantes tem um nível de educação formal elevado. Esses indivíduos trazem um conhecimento avançado e especializado.

No entanto, os respondentes com ensino médio completo representam 25% do total, o que pode indicar também que os cargos de gerências têm um perfil intermediário

de educação formal.

De forma similar Bandeira (2019) encontrou que 100% do entrevistado com superior completo, sendo 30% de nível superior e 70% de pós-graduação. Refletindo que os cargos para gerentes têm sido ocupados por profissionais qualificados. Por sua vez, a Tabela 4 apresenta a distribuição de frequência da experiência que os gestores possuem profissionalmente, o que permite uma visão sobre o tempo de atuação desses profissionais no mercado.

Tabela 4: Frequências de Experiência profissional

Experiência profissional	Contagens	% do Total	% acumulada
a) Até 10 anos	14	51.9%	51.9%
b) Entre 11 e 20 anos	10	37.0%	88.9%
c) Maior que 20 anos	3	11.1%	100.0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Por fim, os resultados dispostos na Tabela 4 apresentam que 51,90% dos respondentes dessa pesquisa tinham até 10 anos de experiência profissional. Os respondentes com 11 a 20 anos de experiência representam 37% do total, enquanto a menor proporção, 11,1%, corresponde a profissionais com mais de 20 anos de experiência.

Os resultados dessa pesquisa se aproximam dos levantados por Bandeira (2019), por sua vez, encontrou que 25% dos respondentes estavam na faixa menor que 10 anos de experiência profissional, 60% na faixa entre 11 e 20 anos e 15% na maior que 20 de experiência.

A maioria dos gerentes (74,1%) está na faixa etária de 31 a 40 anos, seguida pelas faixas de até 30 anos e acima de 50 anos, cada uma representando 11,1%. Apenas 3,7% têm entre 41 e 50 anos. Esses resultados refletem a concentração de gerentes em um período da vida profissional marcado por consolidação e estabilidade de carreira. Observou-se uma predominância masculina, com 85,2% dos respondentes sendo homens. Essa disparidade de gênero em cargos gerenciais é consistente com estudos anteriores e reforça a necessidade de esforços para promover maior equidade de gênero em posições de liderança.

A maior parte dos respondentes (66,7%) possui ensino superior ou pós-

graduação, destacando um perfil educacional elevado entre os gerentes. A presença de 25,9% de gerentes com Ensino Médio aponta para um perfil variado de qualificação, mas com uma predominância de alta escolaridade nas posições de liderança. Em relação à experiência, 51,9% possuem até 10 anos de atuação, enquanto 37% têm entre 11 e 20 anos, e apenas 11,1% contam com mais de 20 anos de experiência. Isso sugere que o grupo de gerentes é relativamente jovem em termos de trajetória profissional, com uma predominância de profissionais em estágios iniciais ou intermediários de carreira.

A partir dessas características dos gestores é importante também analisar o perfil dos supermercados que estão em redes.

4.1.2. Perfil das empresas

A análise descritiva mostra as características das empresas, a saber: identificação da rede participante, tempo de atuação no mercado, abrangência do mercado, faturamento anual bruto, número de empregados.

A tabela 5 apresenta as redes participantes dessa pesquisa. O que fornece uma visão das redes de supermercados as quais os respondentes pertencem.

Tabela 5: Frequências de Participação de redes de supermercados

Participa. de redes supermercados	Contagens	% do Total	% acumulada
Rede BigNordeste	10	37.0%	37.0%
Rede Compre Mais	1	3.7%	40.7%
Rede Paraíba	14	51.9%	92.6%
Rede Superlegal	2	7.4%	100.0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os supermercados com maior participação foram os da Rede Paraíba, com 51,90%, em seguidos pela Rede BigNordeste 37,00%. Em terceiro lugar Rede Superlegal 7,40%, e por último, Rede Compre Mais com 3,70%.

Essa predominância pode ser explicada pela localização dos supermercados que foram visitados, os quais estavam nas cidades de Sapé, Guarabira, Solânea, Araçagi, Tacima, Galante, Mari, Pirituba, Santa Luzia e João Pessoa, onde há maior participação das duas redes, Paraíba e BigNordeste.

O tempo de atuação é um fator relevante, porque pode-se compreender a

experiência e consolidação do supermercado. A tabela 6 apresenta os respondentes em relação ao seu tempo de operação.

Tabela 6: Frequências de Tempo de atuação da empresa no mercado

Tempo de atuação da empresa no mercado	Contagens	% do Total	% acumulada
a) Menor que 10 anos	11	40.7%	40.7%
b) Entre 10 e 20 anos	9	33.3%	74.1%
c) Maior que 20 anos	7	25.9%	100.0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A maior concentração de empresas no mercado têm menos de 10 anos de atuação, representando 40,7%. Entretanto, empresas com atuação entre 10 e 20 anos formam uma parte significativa dos respondentes, mostrando que há uma base sólida de empresas que já passaram pelo estágio inicial e agora estão em um estágio de maturidade. Por outro lado, a presença de empresas com mais de 20 anos de atuação indica que há uma parcela de empresas veteranas no mercado.

Os resultados obtidos em comparação com os Bandeira (2019) demonstraram que nenhuma empresa com tempo de atuação menor que 10 anos, seus dados se concentraram em duas faixas, a menor com 45% dos respondentes está na faixa intermediária entre 10 e 20 anos, e a maior concentração com 55% está na faixa maior que 20 anos.

Por sua vez, a abrangência no quesito referente ao mercado reflete o tamanho das operações e estratégia que os supermercados adotam na sua atuação. Dessa forma, a Tabela 7 apresenta a distribuição desses supermercados por abrangência de mercado explorado.

Tabela 7: Frequências de Abrangência do mercado explorado

Abrangência do mercado explorado	Contagens	% do Total	% acumulada
a) Mercado local	8	29.6%	29.6%
b) Mercado regional	16	59.3%	88.9%
c) Mercado nacional	3	11.1%	100.0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A maioria das empresas (59,3%) opera em um mercado regional. As empresas que operam no mercado local (29,6%) representam uma parte significativa dos

respondentes, a menor porcentagem de empresas (11,1%) que exploram o mercado nacional mostra que apenas uma pequena fração tem a capacidade ou a necessidade de operar em um âmbito mais amplo. O que pode ser uma característica das operações das empresas pesquisadas, uma vez que os supermercados tendem a focar nos mercados locais e regionais.

A tabela 8 apresenta a distribuição das empresas de acordo com faixas de faturamento anual bruto, sendo um indicador essencial para capacidade financeira e porte, indicando que a maioria das empresas concentra-se na faixa de R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00.

Tabela 8: Frequências de Faturamento anual bruto

Faturamento anual bruto	Contagens	% do Total	% acumulada
a) Até R\$ 360.000,00	4	14.8%	14.8%
b) Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00	14	51.9%	66.7%
c) Acima de R\$ 3.600.000,00 até R\$ 16.000.000,00	4	14.8%	81.5%
d) Acima de R\$ 16.000.000,00	5	18.5%	100.0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A maior parte das empresas (51,9%) possui um faturamento anual bruto entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00, indicando uma forte presença de empresas de médio porte no mercado. As empresas com faturamento anual bruto até R\$ 360.000,00 representam 14,8% do total, sugerindo uma quantidade significativa de pequenas empresas. Empresas com faturamento entre R\$ 3.600.000,00 e R\$ 16.000.000,00 também representam 14,8% do total. Essas empresas provavelmente têm uma base sólida e estão em um estágio avançado de desenvolvimento, com uma estrutura robusta e processos bem definidos.

Por fim, empresas com faturamento acima de R\$ 16.000.000,00 representam 18,5% do total. Essas empresas de grande porte têm maior capacidade de investimento e podem influenciar significativamente o mercado, liderando tendências e estabelecendo padrões de qualidade. O número de empregados nas empresas é um fator importante para entender a escala de suas operações e a estrutura organizacional.

A tabela 9 apresenta a distribuição das empresas com base no número de funcionários.

Tabela 9: Frequências de Número de funcionários

Número de funcionários	Contagens	% do Total	% acumulada
a) Até 19 funcionários	9	33.3%	33.3%
b) Acima de 19 até 99 funcionários	16	59.3%	92.6%
c) Acima de 99 até 499 funcionários	1	3.7%	96.3%
d) Acima de 499 funcionários	1	3.7%	100.0%

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A maior parte das empresas (59,3%) possui entre 19 e 99 funcionários, sugerindo que a maioria das empresas participantes da pesquisa se enquadra na categoria de pequenas e médias empresas. Empresas com até 19 empregados representam 33,3% do total, mostrando que há uma quantidade significativa de microempresas. A presença de empresas com mais de 99 funcionários, embora menor (7,4% no total), demonstra que também há espaço para empresas de maior porte no mercado, possivelmente com estruturas mais complexas e maior capacidade de investimento.

Diante disto, os resultados indicam que a maioria das empresas é de pequeno a médio porte, com predominância no mercado regional com faturamento e número de funcionários condizente com empresas da categoria pequeno e médio porte.

A partir da compreensão tanto do perfil dos gestores, como também das empresas participantes dessa pesquisa, faz-se necessário investigar como esses supermercados utilizam os indicadores de desempenho para avaliar e acompanhar as metas. Na próxima seção, será apresentada uma análise descritiva a cerca dos indicadores utilizados pelas empresas.

4.1.3. Frequência de indicadores da dimensão financeira

Com o objetivo de compreender a utilização dos indicadores de desempenho utilizado nos supermercados que estão em rede, nessa subsecção será feita a análise descritiva dos indicadores. Dessa forma, visa atingir o segundo objetivo específico.

A Tabela 10 apresenta a distribuição das frequências dos principais indicadores da dimensão financeira utilizados pelas empresas.

Tabela 10: Frequências de dimensão financeira

DIMENSÃO FINANCEIRA	Contagens	% do Total
---------------------	-----------	------------

Lucratividade	26	96,30 %
Rentabilidade	26	96,30 %
Crescimento das vendas	21	77,78 %
Custos totais	20	96,30 %
Custos unitários	25	77,78 %
Custos de entrega	25	74,07 %
Fluxo de caixa	25	92,59 %
Custo dos pedidos	26	92,59 %
Retorno do investimento	26	92,59 %

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os indicadores com maior representatividade (96,30%), são lucratividade, rentabilidade, crescimento das vendas e retorno do investimento. Entre os 27 respondentes, 26 sinalizaram a utilização, o que pode refletir o direcionamento da empresa com as métricas relacionadas à saúde financeira global e ao desempenho estratégico.

Por sua vez, os indicadores que apresentam a utilização intermediária (92,59%) dentro dos indicadores da dimensão financeira são custos de entrega, fluxo de caixa e custo dos pedidos, são sinalados que 25 dos respondentes faz uso. Essas métricas operacionais desempenham um papel no controle financeiro e logístico da empresa.

E os indicadores custos totais (77,78%) e custos unitários (74,07%) apresentam uma menor representatividade entre os indicadores da dimensão financeira, respectivamente em 21 e 20 dos casos.

Os resultados divergem do estudo realizado por Bandeira (2019). A única frequência de utilização que se aproxima é a do indicador de lucratividade, em que o autor encontrou 95% de utilização. Enquanto outros indicadores como rentabilidade com 85%, crescimento das vendas 60%, custos totais, com 95%, fluxo de caixa 85%, retorno de investimento com 65%, custo unitários com 85%, diferem dos dados encontrados nessa pesquisa.

Os resultados mostram que há uma forte ênfase nos indicadores financeiros de desempenho estratégico e operacional, enquanto os relacionados a custos aparecem com menor frequência, embora continuem sendo importantes. Essa distribuição pode indicar

uma priorização das métricas que avaliam resultados gerais (lucratividade, rentabilidade) e fluxos operacionais diretos.

Um aspecto essencial é a correlação entre a saúde financeira das empresas e o desempenho da cadeia de suprimentos, assim o funcionamento correto dessa cadeia influencia vários elementos, o que inclui eficiência operacional. O estudo demonstra que a saúde financeira está relacionada a eficiência das operações da cadeia de suprimentos (Saleheen; Habib, 2024). Uma menor frequência de indicadores de custos específicos pode refletir desafios em sua mensuração ou menor aplicabilidade em alguns setores, como o de supermercadistas.

A partir dessa análise financeira é essencial também compreender como as empresas percebem e gerenciam seus clientes. Uma vez que essa dimensão tem impacto direto na performance e sustentabilidade dos negócios. Na próxima seção, são apresentados os dados relacionados à dimensão dos clientes, abordando sua importância estratégica para as empresas.

4.1.4. Frequências de indicadores da dimensão dos clientes

A Tabela 11 apresenta os indicadores relacionados à dimensão dos clientes, destacando aspectos para a gestão de relacionamento e satisfação.

Tabela 11: Frequências de dimensão clientes

DIMENSÃO CLIENTES	Contagens	% do Total
Quantidade de clientes	20	74,07 %
Novos clientes	20	74,07 %
Preço dos produtos	26	96,30 %
Devolução de produtos	26	96,30 %
Tempo de entrega	21	77,78 %
Pontualidade de entrega	21	77,78 %
Responsividade	21	77,78 %
Crescimento da participação de mercado	26	96,30 %

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Os indicadores com maior representatividade na dimensão clientes são preço dos produtos, devolução de produtos e crescimento da participação de mercado. Esses indicadores aparecem em 26 casos dos 27 respondentes, cada um representa 96,30%.

Os indicadores com representatividade intermediária dentro da dimensão cliente incluem tempo de entrega, pontualidade de entrega e responsividade, cada indicador aparece em 21 casos representando cada um 77,78%. Já os indicadores com menor representatividade, com 74,07%, são quantidade de clientes e novos clientes. Ambos aparecem em 20 casos, destacando-se como métricas relevantes, porém com menor frequência em comparação aos indicadores mais estratégicos. Sua menor ocorrência pode indicar que são mais específicos para certos tipos de análises ou segmentos.

Esses resultados se aproximam dos indicadores de pontualidade de entrega com 80% e tempo de entrega com 70% encontrados por Bandeira (2019). No entanto, diferem dos demais a saber: quantidade de clientes com 55%, novos clientes com 40%, devolução de produtos 55%, responsividade com 50% e crescimento da participação de mercado 35%.

Os resultados revelam uma priorização dos indicadores estratégicos, como preços, devoluções e participação de mercado, ao lado de um foco significativo em métricas operacionais relacionadas à entrega e responsividade. Indicadores voltados ao cliente, como quantidade e aquisição de novos clientes, têm menor frequência, mas ainda mantêm relevância. Esses resultados sugerem: uma ênfase em indicadores de desempenho de mercado e eficiência operacional. Uma menor, mas ainda presente, atenção a métricas específicas de relacionamento com o cliente.

Ao analisar a dimensão de processos internos, é percebido como os processos operacionais são fundamentais para garantir a execução eficiente das estratégias e o atendimento eficaz às demandas do mercado e dos clientes, como demonstrado na próxima seção.

4.1.5. Dimensão de indicadores dos processos internos

A Tabela 12 apresenta os indicadores relacionados à dimensão de processos internos para avaliar a eficiência das operações dentro das empresas.

Tabela 12: Frequências de processos internos

DIMENSÃO DE PROCESSOS INTERNOS	Contagens	% do Total
Tempo de realização das operações	26	96,30 %
Flexibilidade de entrega	20	74,07 %
Tempo de estocagem	26	96,30 %
Fornecedores	26	96,30 %
Flexibilidade de volume operação	20	74,07 %
Pontualidade de entrega	21	77,78 %
Uso da capacidade instalada	19	70,37 %
Entregas no prazo	26	96,30 %
Desperdícios	26	96,30 %
Pós-venda	20	74,07 %

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Na dimensão de processos internos, os indicadores com maior representatividade são tempo de realização das operações, tempo de estocagem, fornecedores, entregas no prazo e desperdícios. Eles aparecem em 26 casos, representando 96,30% das respostas.

Enquanto os indicadores com representatividade intermediária (77,78%), pontualidade de entrega, aparece em 21 casos (77,78%). Já os Indicadores com menor representatividade são flexibilidade de entrega (74,07%), flexibilidade de volume de operação (74,07%) e pós-venda (74,07%). Cada um aparece em 20 casos, refletindo sua relevância moderada.

Uso da Capacidade Instalada (70,37%): com 19 ocorrências, este é o indicador menos frequente, possivelmente devido à sua aplicação mais específica em avaliações de eficiência produtiva.

Os resultados desta análise divergem daqueles apresentados por Bandeira (2019), aproximando apenas de um indicador, o pós-venda com 70%, e divergindo nas variáveis: tempo de realização das operações com 55%, flexibilidade de entrega com 25%, tempo de estocagem com 20%, fornecedores com 75%, flexibilidade de volume operação com 20%, uso da capacidade instalada com 30%, entregas no prazo com 85% e desperdícios com 70%.

Os resultados sugerem uma priorização de indicadores operacionais que afetam diretamente a eficiência e os custos, como tempos de operação, estoques e controle de

desperdícios. A pontualidade e as entregas no prazo são altamente valorizadas, reforçando o foco em qualidade operacional e satisfação do cliente. Indicadores de flexibilidade e pós-venda aparecem com menor frequência, o que pode indicar uma menor prioridade ou aplicação em contextos específicos dos supermercados.

A partir disso, a análise da dimensão de aprendizagem e crescimento apresenta como as organizações buscam melhorar a produtividade e a gestão de riscos, elementos importantes para a competitividade e a evolução no mercado.

4.1.6. Dimensão de indicadores da aprendizagem e crescimento

A Tabela 13 apresenta os indicadores relacionados à dimensão de aprendizagem e crescimento.

Tabela 13: Frequências de dimensão aprendizagem e crescimento

DIMENSÃO DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	Contagens	% do Total
Produtividade dos empregados	24	88,89 %
Satisfação dos empregados	23	85,19 %
Rotatividade de empregados	23	85,19 %
Flexibilidade dos empregados	24	88,89 %
Inovação nos produtos	19	70,37 %
Investimentos em treinamento	18	66,67 %
Gestão de risco	25	92,59 %

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Nesta análise, o indicado referente a gestão de risco, obteve uma ocorrência de 25, sendo o indicador mais utilizado, representando 92,59% de total das respostas, o que pode refletir a prioridade dada para evitar incerteza.

Os indicadores com representatividade intermediária, foram produtividade dos empregados e flexibilidade dos empregados, ambos representando 88,89% das respostas, aparecendo 24 casos.

Satisfação dos Empregados e Rotatividade de Empregados com representatividade de 85,19%, com 23 respostas. E inovação nos produtos, com 70,37%,

aparece em 19 casos, indicando sua aplicação mais específica, os supermercados podem ser ambientes de inovação, no entanto, devida sua operacionalização, não o foco específico desse nicho.

Menor ocorrência no indicador investimentos em treinamento (66,67%), com 18 respostas é o menos frequente, sugerindo que seu uso depende do contexto organizacional e da percepção de seu impacto direto nos resultados financeiros.

Esses dados encontrados convergem com o que foi reportado no indicador de produtividade de empregado por Bandeira (2019), mas diverge nos demais, satisfação dos empregados com 75%, rotatividade de empregados com 45%, flexibilidade dos empregados com 40%, inovação nos produtos com 40%, investimento em treinamento com 75%, gestão de risco com 50%.

Um foco forte em estabilidade e desempenho da força de trabalho como bases para o sucesso financeiro. Menor atenção a fatores como inovação e capacitação, que podem ser considerados menos imediatos, mas essenciais a longo prazo.

A análise dos indicadores de aprendizagem e crescimento ressaltam como as empresas equilibram o foco no desempenho operacional com a necessidade de evolução interna. A partir dessa compreensão, a análise inferencial, utilizando a correlação de *Spearman*, permitirá aprofundar a investigação sobre como as percepções de benefícios mútuos impactam a cooperação, interdependência, confiança e a estabilidade nas relações interorganizacionais, o que é fundamental para entender a dinâmica entre fornecedores e supermercados.

4.2. Análise inferencial da correlação de *Spearman*

Neste subcapítulo, os resultados são discutidos por meio da análise estatística inferencial, para atender o objetivo específico que é investigar como a percepção de benefícios mútuos afeta a cooperação, a interdependência e outros aspectos das relações interorganizacionais entre fornecedores. Para isso, utilizou-se da correlação de posto de *Spearman*, com a finalidade de verificar como as características dos benefícios mútuos estão associadas a cooperação, interdependência, confiança e estabilidade.

4.2.1. Associação dos benefícios mútuos com cooperação e interdependência

A tabela 14 é composta pelas variáveis referentes a benefícios mútuos a saber: maximização dos lucros, crescimento das vendas dos fornecedores, redução de custos,

redução de riscos, compartilhamento de infraestrutura, compartilhamento de canais de distribuição, compartilhamento de tecnologias, compartilhamento de informações e compartilhamento de mercados com as variáveis referente a cooperação: frequência de resolução de problemas (FRP), velocidade de resolução de problemas (VRP), diversificação nas formas de resolução de problemas (DRP), flexibilidade no atendimento a pedidos excepcionais (FPE) e pontualidade no atendimento a pedidos excepcionais (PPE). Por final, com as variáveis referentes a interdependência: interdependência de recursos (IDR), interdependência de atividades (IDA), interdependência de objetivos (IDO), interdependência de tarefas (IDT), interdependência agrupada (IAG), interdependência sequencial (IDS), interdependência recíproca (IRE).

Essa associação vai permitir compreender como os benefícios mútuos estão associadas as demais características interorganizacionais.

Tabela 14: Benefícios mútuos com cooperação e interdependência

	IAG	IDS	IDR	IDA	IDT	IDO	IRE	FRP	VRP	DRP	FPE	PPE
Maximização dos lucros	0.390*	0.483*	0.765***	0.086	-0.253	0.061	0.569**	-0.172	0.155	0.425*	0.656***	-0.281
Crescimento das vendas dos fornecedores	0.513**	0.659***	0.220	0.065	-0.024	-0.531**	0.231	0.428*	0.775***	0.867***	0.265	0.036
Redução de custos	0.151	-0.081	-0.132	0.125	0.741***	-0.558**	0.567**	0.345	0.175	0.204	0.205	0.291
Redução de riscos	0.063	-0.151	-0.343	-0.233	0.578**	0.477*	0.227	0.110	0.276	0.178	0.053	0.131
Compartilhamento de infraestrutura	0.684***	0.529**	0.000	0.080	0.722***	0.253	0.664***	0.284	0.610***	0.716***	0.408*	-0.121
Compartilhamento de canais de distribuição	0.373	0.362	-0.023	-0.288	0.437*	0.361	0.340	0.271	0.502**	0.552**	-0.120	0.162
Compartilhamento de tecnologias	0.530**	0.508**	0.280	0.131	0.308	-0.235	0.779***	0.459*	0.616***	0.708***	0.453*	0.274
Compartilhamento de informações	0.411*	0.427*	0.107	-0.283	0.167	-0.240	0.750***	0.130	0.798***	0.736***	0.426*	0.272
Compartilhamento de mercados	0.433*	0.578**	0.227	0.572**	0.122	0.090	0.375	-0.036	0.606***	0.677***	-0.128	0.090

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

Nesse prisma, a Tabela 14 apresenta as correlações entre os benefícios mútuos e as variáveis de cooperação e interdependência nas relações interorganizacionais, o que ajuda entender como as variáveis referente aos benefícios mútuos, a saber: maximização dos lucros, crescimento das vendas, redução de custos e riscos, e o compartilhamento de infraestrutura, canais de distribuição, tecnologias, informações e mercados se

correlacionam com os diferentes aspectos da cooperação e interdependência.

A seguir, são apresentadas as análises detalhadas das correlações, destacando as relações mais fortes e as possíveis implicações para a dinâmica interorganizacional.

Maximização de Lucros

Em correlação forte positiva (0.765), a dependência de recursos compartilhados entre diferentes unidades ou funções é fortemente associada à maximização dos lucros. Empresas que otimizam o uso de recursos interdependentes tendem em aumentar a lucratividade. Isso ressalta a importância de uma gestão eficiente de recursos compartilhados.

Já a interdependência sequencial mede a organização do trabalho em etapas, ou seja, se as tarefas ou atividades entre os fornecedores e clientes são interdependentes de maneira sequencial. Nessa pesquisa, os gerentes percebem que ao melhorar o fluxo por meio de trabalho em sequência tem um impacto positivo na maximização de lucro, embora de maneira moderada (0.483).

Os gerentes também identificam uma correlação positiva moderada entre a maximização dos lucros e a interdependência recíproca (0.569), variável que mede como as ações e contribuições um do outro podem fazer alcançar objetivos comuns. Infere-se que essa correlação demonstra que a colaboração mútua pode maximizar os lucros.

Os resultados indicam uma correlação moderada positiva entre a interdependência sequencial e recíproca com a maximização de lucros. Isso está alinhado às teorias de Håkansson e Lind (2004), que sugerem que a cooperação e a coordenação entre atividades interdependentes podem melhorar significativamente a eficiência organizacional. A flexibilidade no atendimento a pedidos excepcionais também apresentou uma forte relação com os lucros (0.656), destacando o papel da capacidade de adaptação como diferencial competitivo. Isso reforça o argumento de Cooper e Slagmulder (2004) sobre o impacto de soluções colaborativas na competitividade.

Por sua vez, a diversificação nas formas de resolução de problema apresenta uma correlação moderada positiva (0.425), a diversificação nas formas de resolver problemas demonstra uma contribuição para o aumento dos lucros. Ao empregar soluções variadas e criativas para superar desafios pode ser diferencial competitivo.

Ainda analisando a variável flexibilidade no atendimento a pedidos excepcionais

está relacionada à maximização dos lucros com uma correlação moderada positiva (0.656), mas quase forte. Isso sugere que a capacidade de adaptação a demandas específicas ou fora do padrão é um diferencial estratégico que gera impacto positivo nos lucros.

Esses resultados são corroborados com os achados pelos autores Tuli, Bharadwaj e Kohli (2010), que demonstram que os diferentes tipos de vínculos com os fornecedores tendem mitigar os efeitos mais fortes causados pela competição. Esses vínculos ajudam a diminuir a volatilidade das vendas, o que pode prejudicar o desempenho das vendas e, conseqüentemente, não atingir a maximização dos lucros. Por fim, Talebiyan e Duenas Osorio (2024), corroboram que a cooperação é essencial para alcançar decisões que levam ao alto desempenho, especialmente quando há um participante dominante cujo serviço é vital para outros participantes na otimização de recursos e na eficiência da cadeia de suprimentos.

Crescimento das Vendas dos Fornecedores

As variáveis, velocidade de resolução de problemas (0.775) e diversificação nas formas de resolução de problemas (0.867), apresentam uma correção forte com o crescimento de vendas. Isso indica que os parceiros de negócios precisam estar atentos na velocidade e forma que os problemas são resolvidos, uma vez que, está ligado ao crescimento de vendas.

A variável referente ao crescimento das vendas dos fornecedores, que a percepção de que o crescimento da venda dos fornecedores contribui para ambos como benefícios mútuos, demonstrou uma correlação moderada positiva (0.513) com a interdependência agrupada, a qual avalia se a interdependência entre os fornecedores e clientes permite que cada parte trabalhe de forma autônoma, mas ainda assim contribuindo para um resultado coletivo. Esse achado sugere que os gerentes têm a percepção que o trabalho individual de cada agente impacta no crescimento da venda dos fornecedores.

A interdependência sequencial, por sua vez, apresentou uma correção positiva moderada (0.659). Isso sugere que o processo em etapas está correlacionado com o crescimento de vendas. Do ponto de vista dos gerentes, os fluxos organizados e estruturados em etapas favorecem a eficiência para o crescimento das vendas dos fornecedores.

Em relação a variável frequência de resolução de problemas, observou-se que

está associada ao crescimento de vendas por meio de correlação moderada positiva (0.428). O que sugere que as soluções de problemas impactam no crescimento das vendas dos parceiros de negócios.

A interdependência de objetivos, variável que mede o atingimento do objetivo por uma organização depende de outra organização atingir seu próprio objetivo, apresentou uma correlação moderada negativa (-0.531) com o crescimento de venda dos fornecedores. Essa relação negativa entre interdependência de objetivos e crescimento das vendas pode indicar que desalinhamentos de metas entre áreas ou parceiros de negócios têm potencial em prejudicar o desempenho das vendas. Quando um fornecedor tenta planejar metas individuais sem considerar as estratégias de outros que estão em rede, pode ocasionar um prejuízo aos demais. No entanto, a coordenação de ações entre agentes nas cadeias de suprimentos pode melhorar os lucros individuais (Guardiola; Meca; Puerto, 2023).

Redução de Custos

A variável redução de custos, que avalia se a redução de custos contribui para benefícios mútuos entre os fornecedores, apresenta uma correlação forte positiva (0.741) com a variável a interdependência de tarefas. Isso sugere que os gerentes dessa pesquisa percebem que a necessidade de coordenação eficiente entre atividades interligadas está fortemente associada à redução de custos. Essa observação está em consonância com os conceitos de Håkansson e Lind (2006) sobre a contabilidade da cadeia de valor, que integra fornecedores para reduzir custos e aumentar a eficiência.

Ademais, a redução de custo está correlacionada de maneira moderada negativa (-0.558) com a interdependência de objetivos. A relação negativa indica que a falta de alinhamento ou conflitos nos objetivos entre parceiros de negócios prejudica a redução de custos. Desalinhamentos nas metas organizacionais podem gerar ineficiências, desperdícios e aumento de custos. É essencial alinhar objetivos para melhorar o desempenho financeiro.

A variável de redução de custo está em correlação moderada positiva (0.567) com a interdependência recíproca. A colaboração entre áreas e trocas de informações são importantes para alcançar economias, mas seu impacto é moderado.

Empresas que conseguem integrar e coordenar bem suas tarefas operacionais conseguem reduzir custos de maneira significativa, otimizando o uso de recursos e minimizando redundâncias. Os fornecedores podem coordenar o desconto ideal, que

impacta toda a cadeia de suprimentos, para minimizar os custos conjuntos da cadeia de suprimentos, beneficiando tanto o contratante quanto o fornecedor (Kim; Rhee, 2024).

Redução de Riscos

A variável redução de riscos, a qual avalia se a redução de riscos contribui para benefícios mútuos entre os fornecedores e clientes, apresenta correlação moderada positiva (0.578) com a variável interdependência de tarefas. A interdependência de tarefas reflete a coordenação entre diferentes atividades organizacionais independentes, demonstra que uma relação moderada positiva com a redução de riscos está associada a uma boa coordenação entre tarefas, o que permite identificar e mitigar riscos, os quais podem ser internos ou externos.

A interdependência de objetivos, que implica no alinhamento de metas entre parceiros de negócios, também apresenta uma relação moderada positiva (0.477) com a redução de riscos. Os gerentes dessa pesquisa percebem que alinhar objetivos organizacionais de cada agente participante da cadeia de suprimentos ajuda a minimizar riscos associados a conflitos de interesses ou descoordenação, permitindo que todos trabalhem em direção ao mesmo objetivo estratégico, como um todo.

Nesse contexto, a teoria dos jogos pode ser aplicada para mitigar esses riscos, uma vez que, as empresas que estão em configurações interorganizacionais estão expostas a riscos, os quais podem ser transferidos entre a cadeia de suprimentos, por exemplo, como uma contaminação de alimentos ou vazamentos de informações ou dados, esses riscos ainda podem ser intrínsecos que, são os riscos inerentes a operação e os riscos extrínsecos, que são os transferidos por parceiros de negócios. As empresas têm duas alternativas: podem eliminar de forma independente os riscos intrínsecos e extrínsecos, garantindo seus vínculos com os parceiros ou cooperar com eles para eliminar as fontes de risco intrínsecos na rede (Gopalakrishnan; Sankaranarayanan, 2023).

Compartilhamento de Infraestrutura

A interdependência de tarefas apresenta uma correlação forte (0.722) com o compartilhamento de infraestrutura. O que reflete a necessidade de processos bem estruturados para maximizar o uso compartilhado de recursos. Por sua vez, a diversificação nas formas de resolução de problemas apresenta uma correlação forte (0.716). A diversificação nas formas de abordar problemas reflete uma forte associação

com o compartilhamento de recursos, sugerindo que abordagens diversificadas favorecem o uso otimizado de recursos.

A variável compartilhamento de infraestrutura, que avalia se o compartilhamento de infraestrutura contribui para benefícios mútuos entre os fornecedores, está correlacionada moderadamente positiva (0.684) com a interdependência agrupada, que envolve processos e recursos centralizados. Isso sugere que os gerentes entendem que sistemas bem integrados facilita o compartilhamento das infraestruturas de forma eficiente.

Por sua vez, a variável interdependência sequencial apresenta correlação moderada positiva (0.529). A coordenação nas etapas sequenciais de atividades está moderadamente associada ao compartilhamento de infraestrutura, o que pode indicar que os fluxos bem definidos otimizam o uso de recursos compartilhados pelos parceiros de negócios.

Por fim, interdependência recíproca está em correlação moderada positiva (0.664) com o compartilhamento de infraestrutura. A troca contínua e colaborativa entre áreas têm uma relação moderada com o compartilhamento de infraestrutura, destacando a importância da interação para otimizar o uso de infraestruturas comuns. Ao integrar a logística e gestão da cadeia de suprimentos melhora a flexibilidade, a capacidade de resiliência e as respostas aos problemas, o que leva ao sucesso corporativo de em uma mercado dinâmico (Debgupta; Bhattacharyya, 2024).

A interdependência operacional tem um efeito em forma de invertido, com o aumento da dependência levando a um melhor desempenho da cadeia de suprimentos, mas os benefícios diminuem além de um certo ponto (Yang; Xie; Wang, 2023).

Na cooperação, o compartilhamento de recursos está correlacionado moderadamente positiva (0.610) com a velocidade de resolução de problemas. Uma resolução de problemas rápida facilita o compartilhamento de recursos, indicando que tempos de resposta rápidos contribuem para a eficiência no uso de recursos compartilhados.

E a flexibilidade no atendimento a pedidos excepcionais apresentou uma correlação moderada (0.408). Isso indica que a flexibilidade em atender demandas excepcionais apresenta uma relação moderada com o compartilhamento de recursos, o que demonstra que a capacidade de adaptação contribui para a eficiência do uso compartilhado.

Os recursos são os valores que as redes interorganizacionais dispõe. Esses recursos podem ser financeiros e não financeiros, o que não se limita apenas disponíveis na rede, mas também aqueles que são utilizados ou que pertence à rede (Gulati; Lavie; Madhavan, 2011).

Compartilhamento de Canais de Distribuição

O compartilhamento de canais de distribuição está moderadamente (0.437) relacionado à interdependência de tarefas. Pode indicar que a coordenação eficiente entre as atividades organizacionais é importante para otimizar o uso de canais de distribuição compartilhados.

Ademais, a variável de velocidade de resolução de problemas (0.502) e a diversificação nas formas de resolução de problemas (0.552) estão correlacionadas moderadamente positivas com o compartilhamento de canais de distribuição. Isso sugere que resolver problemas de forma ágil contribui para a manutenção e o uso eficiente desses canais compartilhados. E, por fim, a diversificação na forma de resolver problemas está associada ao compartilhamento de canais de distribuição. Sugerindo que os gerentes percebem que uma abordagem variada ajuda a superar barreiras no uso compartilhado desses canais melhorando a integração entre a utilização e os agentes participantes. Uma vez que, a integração da cadeia de suprimentos apresenta um impacto direto no desempenho operacional de maneira significativa, aumentando a vantagem competitiva (Masa'deh *et al.*, 2022).

Compartilhamento de Tecnologias

Uma forte correlação (0.779) entre o compartilhamento de tecnologias e a interdependência recíproca mostra que a colaboração mútua para uso de ferramentas tecnológicas é crucial. Como também a diversificação nas formas de resolução de problemas apresenta uma forte correlação (0.708) com o compartilhamento de tecnologias. Isso destaca a relevância de estratégias variadas e criativas para superar desafios tecnológicos.

A variável compartilhamento de tecnologias avalia se o compartilhamento de tecnologias contribui para benefícios mútuos entre os fornecedores e os clientes. A relação moderada (0.530) entre o compartilhamento de tecnologias e a interdependência agrupada. Sugerindo a importância de integração entre processos e um ambiente de colaboração agrupada tende se beneficiar na percepção dos gerentes. E que a correlação

com a interdependência sequencial, na qual as etapas dependem umas das outras impacta moderadamente (0.508) o compartilhamento de tecnologias. Cujo os sistemas não têm que apenas observar a função colaborativa, mas também tem que ser linear.

A frequência de resolução de problemas tem impacto moderado (0.459) no compartilhamento de tecnologias. O que pode indicar que a resolução contínua de problemas técnicos e operacionais contribui para o uso eficiente dessas tecnologias. A velocidade de resolução de problemas está moderadamente correlacionada positiva (0.616) ao compartilhamento de tecnologias. Resolver rapidamente questões relacionadas à tecnologia é essencial para seu uso contínuo e compartilhado. A flexibilidade para atender a pedidos excepcionais está moderadamente correlacionada positiva (0.453) com compartilhamento de tecnologias. Isso indica que sistemas tecnológicos que permitem personalizações contribuem positivamente.

Por exemplo, a Indústria 4.0 tem transformado a colaboração na cadeia de suprimentos por meio de mudanças nas transações entre compradores e fornecedores, troca de informações e cooperação, levando a novas formas de criação de valor colaborativo (Veile *et al.*, 2022).

Compartilhamento de Informações

A interdependência recíproca tem uma forte relação (0.750) com o compartilhamento de informações. Isso destaca a importância de trocas contínuas e colaborativas de dados para um compartilhamento eficaz. A velocidade com que os problemas são resolvidos está fortemente correlacionada (0.798) ao compartilhamento de informações. Informações precisas e rápidas ajudam a solucionar questões de maneira ágil. A diversificação de abordagens para resolver problemas está fortemente relacionada (0.736) ao compartilhamento de informações. Isso reforça a necessidade de dados variados para criar soluções criativas.

A variável compartilhamento de informações a qual mede se o compartilhamento de informações contribui para benefícios mútuos entre os fornecedores e clientes. Existe uma relação moderada positiva (0.411) entre o compartilhamento de informações e a interdependência agrupada. Processos integrados e coletivos beneficiam moderadamente o compartilhamento de informações. O compartilhamento de informações é influenciado moderadamente positivo (0.427) por processos que dependem de etapas sequenciais. Isso sugere que informações fluem

melhor em processos lineares bem-organizados. Existe uma relação moderada (0.426) entre o compartilhamento de informações e a flexibilidade para atender pedidos excepcionais. Informações compartilhadas de forma eficiente aumentam a capacidade de lidar com solicitações atípicas.

No contexto, o estudo indica que o compartilhamento de dados em todos os setores ao longo de cadeias de suprimentos tende a melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos como um todo, embora seja necessário garantir a governança para que tenha sucesso (Legenvre; Hameri, 2023). Sistemas de compartilhamento de informações via blockchain podem aprimorar o trabalho colaborativo e melhorar a governança em diversas cadeias de suprimentos (Wan; Huang; Holtskog, 2020).

Compartilhamento de Mercados

A variável compartilhamento de mercados avalia se o compartilhamento de mercados contribui para benefícios mútuos entre os fornecedores e clientes. A interdependência agrupada possui uma relação moderada positiva (0.433) com o compartilhamento de mercados. Isso pode indicar que esforços coletivos ajudam a compartilhar mercados, mas de maneira moderada. O compartilhamento de mercados está moderadamente relacionado (0.578) a processos que seguem uma sequência, como cadeias de suprimentos organizadas que conectam fornecedores e clientes. A interdependência de atividades apresenta uma relação moderada positiva (0.572) com o compartilhamento de mercados, sugerindo que atividades integradas contribuem para o acesso compartilhado a mercados.

A velocidade na resolução de problemas está moderadamente positiva (0.606) relacionada ao compartilhamento de mercados, indicando que agilidade em resolver questões pode facilitar o acesso compartilhado. E, por fim, a diversificação das formas de resolução de problemas tem uma relação moderada positiva (0.677) com o compartilhamento de mercados. Isso destaca a importância de abordagens inovadoras para acessar mercados variados.

4.1.1. Associação dos benefícios mútuos com confiança e estabilidade

Continuando a análise da associação de posto, atendendo ao terceiro objetivo específico, utilizando as variáveis de benefícios mútuos maximização dos lucros,

crescimento das vendas dos fornecedores, redução de custos, redução de riscos, compartilhamento de infraestrutura, compartilhamento de canais de distribuição, compartilhamento de tecnologias, compartilhamento de informações, compartilhamento de mercados com as de confiança: confiabilidade (COF), habilidades técnicas (HAB), transparência (abertura) (TPR), experiência (EXP), reputação (RPT), credibilidade (CRD), honestidade (HON), compatibilidade de objetivos (COB), comunicação (COM), e a estabilidade: frequência das interações (FRE), tempo de relacionamento (TEM), natureza dos contratos (NAT), competência das partes envolvidas (CMP) e tempo de vigência dos contratos (VIG).

A tabela 15 exhibe as correlações entre os benefícios mútuos e as variáveis de confiança e estabilidade nas relações interorganizacionais. As variáveis de confiança incluem confiabilidade, habilidades técnicas, transparência, experiência, reputação, credibilidade, honestidade, compatibilidade de objetivos e comunicação, enquanto a estabilidade é representada pela frequência das interações, tempo de relacionamento, natureza dos contratos, competência das partes envolvidas e tempo de vigência dos contratos.

Tabela 15: Benefícios mútuos com confiança e estabilidade

	COF	HAB	EXP	RPT	CRD	HON	COB	COM	FRE	CMP	NAT	VIG	TEM
Maximização dos lucros	-0.156	-0.063	-0.044	0.172	0.189	-0.101	0.170	0.381*	0.369	-0.002	0.389*	0.310	0.157
Crescimento das vendas dos fornecedores	0.309	0.750**	0.505*	0.384*	0.573*	0.128	0.232	0.244	0.446*	0.389*	0.186	0.553**	0.256
Redução de custos	0.437*	0.175	0.229	0.514**	0.501*	0.552**	0.566*	0.543*	0.302	0.618**	0.257	0.007	0.395*
Redução de riscos	0.594**	0.197	0.126	0.503**	0.396*	0.671**	0.680*	0.531*	0.072	0.394*	0.300	-0.116	0.521*
Compartilhamento de infraestrutura	0.713**	0.382*	0.385*	0.861**	0.738*	0.641**	0.813*	0.784*	0.434*	0.488**	0.401*	-0.008	0.541*
Compartilhamento de canais de distribuição	0.622**	0.572**	0.185	0.672**	0.835*	0.715**	0.738*	0.733*	0.398*	0.643**	0.678*	0.430*	0.663*
Compartilhamento de tecnologias	0.254	0.343	0.539*	0.553**	0.660*	0.401*	0.422*	0.484*	0.794*	0.726**	0.253	0.522**	0.500*
Compartilhamento de informações	0.447*	0.255	0.510*	0.600**	0.689*	0.699**	0.720*	0.592*	0.738*	0.685**	0.490*	0.546**	0.842*
Compartilhamento de mercados	0.424*	0.339	0.022	0.591**	0.741*	0.642**	0.651*	0.685*	0.683*	0.585**	0.863*	0.627**	0.763*

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

As análises subsequentes explorarão essas correlações de forma detalhada,

destacando as relações mais significativas e suas implicações para a dinâmica das relações comerciais.

Crescimento das Vendas dos Fornecedores

A variável habilidades técnicas, que avalia se os fornecedores têm competências específicas necessárias para a tarefa, apresenta correlação forte positiva (0.750). Isso sugere que a percepção dos gerentes sobre nível técnico dos fornecedores tem um impacto no crescimento das vendas. Nas correlações moderadas positivas (0.505), a variável experiência, a qual mede o tempo e a quantidade de trabalho feito, demonstra que a experiência acumulada dos fornecedores influencia moderadamente o crescimento das vendas.

Já a credibilidade, variável que mede a confiança que os gerentes percebem nas declarações e promessas feitas pelo fornecedor, essa variável influencia positivamente moderada (0.573) o aumento de vendas dos fornecedores, refletindo a importância de ser confiável nas relações comerciais.

A frequência das interações com que os fornecedores interagem com os clientes possui uma influência moderada positiva (0.446). Indicando que interações facilitam o alinhamento de expectativas e resolução de problemas e a variável tempo de vigência dos contratos, a qual mede a percepção sobre como o tempo de vigência dos contratos afeta a estabilidade das relações entre fornecedores e clientes. Por sua vez, os contratos de maior duração proporcionam estabilidade, permitindo que fornecedores e clientes realizem planejamentos de longo prazo, o que impacta moderadamente positiva (0.553) o crescimento das vendas.

Esses resultados indicam que as variáveis habilidades técnicas, credibilidade, experiência e frequência de interações estão positivamente correlacionadas ao crescimento das vendas. Hagedoorn (2002) destaca a importância de configurações colaborativas entre empresas para atingir objetivos comuns, corroborando que competências específicas dos fornecedores têm impacto significativo no desempenho. A confiança, medida pela credibilidade e estabilidade dos contratos, também é fundamental, como sugerem os autores Bstieler, Hemmert e Barczak (2017), os quais enfatizam que confiança e experiência acumulada fortalecem os vínculos comerciais.

Redução de Custos

A confiabilidade, que mede se o fornecedor é confiável e cumpre com suas

promessas, apresenta a correlação moderada positiva (0.437). Sugerindo que a confiabilidade entre as partes contribui para a redução de custos. Já a reputação, variável que mede a percepção dos gerentes sobre a reputação do fornecedor tem a correlação moderada positiva (0.514). O que pode indicar que uma boa reputação está relacionada à redução de custos, pois reduz incertezas, conflitos e possíveis retrabalhos, promovendo eficiência nos processos. Por fim, a variável credibilidade das partes envolvidas influencia moderadamente (0.501) na redução de custos, pois processos baseados em credibilidade tendem a ser mais eficientes, com menos atrasos e falhas.

A variável honestidade avalia se o fornecedor de negócios é percebido como honesto e íntegro em suas ações. Essa variável tem impacto moderado (0.552) nas relações comerciais o que pode reduzir custos ao eliminar problemas como fraudes, retrabalhos ou disputas. A compatibilidade de objetivos, que avalia se os objetivos e metas do fornecedor de negócios estão alinhados com os seus. Demonstra que o alinhamento de objetivos entre as partes impacta moderadamente (0.566) na redução de custos, evitando esforços redundantes e recursos desperdiçados.

Ademais, a comunicação, que mede a eficácia, clareza e frequência da comunicação do fornecedor com o cliente. Isso implica que uma comunicação clara pode contribuir moderadamente positiva (0.543) para a redução de custos ao evitar mal-entendidos, atrasos e erros. A variável competência das partes envolvidas, avalia a percepção sobre como a competência das partes envolvidas afeta a estabilidade das relações entre fornecedores e clientes. Isso garante que a competência das partes envolvidas impacta moderada (0.618) na redução de custos, uma vez que, processos conduzidos por equipes competentes tem potencial de ser mais eficientes, reduzindo desperdícios e falhas.

A confiabilidade e a reputação dos fornecedores são elementos centrais para a redução de custos. Segundo Cooper e Slagmulder (2004), as relações interorganizacionais colaborativas visam minimizar custos por meio da eliminação de redundâncias e aumento da eficiência. Os resultados reforçam que alinhamento de objetivos e comunicação clara são essenciais para evitar falhas e atrasos, como apontado por Souza e Rocha (2009).

Redução de Riscos

A confiabilidade entre as partes está associada de maneira moderada positiva (0.594) à redução de riscos, pois diminui incertezas e promove um ambiente mais

seguro para cooperação. A variável reputação, está associada também de maneira moderada positiva (0.503) redução de riscos. Uma vez que, os parceiros de negócios com boa reputação tendem a reduzir os riscos associados às operações, fornecendo maior segurança e previsibilidade.

A honestidade, por sua vez, está moderadamente (0.671) correlacionada com a redução de riscos. Indicando que relações éticas tendem a eliminar problemas como fraudes, falhas contratuais e outras incertezas. Já a compatibilidade de objetivos ajuda a reduzir riscos ainda que de maneira moderada (0.680), pois todas as partes trabalham de maneira coordenada, evitando desalinhamentos e conflitos.

A variável comunicação está associada de maneira moderada (0.531) com a redução de riscos ao evitar mal-entendidos, permitindo uma identificação mais rápida e precisa de problemas. O tempo de relacionamento, que é variável que mede a percepção sobre como o tempo de relacionamento afeta a estabilidade das relações entre fornecedores, apresentou correlações moderada positiva (0.521) com a redução de riscos. Isso sugere que relações duradouras tendem a ser mais estáveis e previsíveis.

A confiabilidade e honestidade têm correlação positiva com a mitigação de riscos. Esses achados estão alinhados com Horn, Bonfatti e Raupp (2018), que identificam a interdependência como uma via de mão dupla: a confiança reduz incertezas e permite ajustes frente a mudanças. Além disso, contratos de longo prazo, como observados, promovem estabilidade, conforme descrito por Håkansson e Lind (2006).

Compartilhamento de Infraestrutura

A confiabilidade entre os envolvidos está fortemente (0.713) associada ao compartilhamento de infraestrutura. Dessa forma, gera segurança no uso conjunto de recursos. A reputação apresentou correlação forte (0.861) positiva com o compartilhamento de infraestrutura. Indicando que uma boa reputação promove um maior compartilhamento de infraestrutura, pois os envolvidos percebem menor risco ao colaborar com parceiros bem avaliados.

Foi percebido que a variável credibilidade dos parceiros contribui fortemente (0.738) para a confiança no compartilhamento de infraestrutura. Isso pode sugerir que os parceiros de negócios que são percebidos com credibilidade ajudam promover um maior compartilhamento de infraestrutura.

A compatibilidade de objetivos, é percepção quando os objetivos são

compatíveis, demonstrou correlação forte (0.813) com o compartilhamento de infraestrutura. O que pode indicar que as partes envolvidas que conseguem alinhar as estratégias são capazes de promover o uso compartilhado de infraestrutura. Por fim, a comunicação apresentou correlação forte (0.784), indicando que a comunicação clara e eficiente facilita o uso compartilhado de infraestrutura, evitando mal-entendidos e conflitos.

Já as variáveis com correlação moderada positiva (0.641), a honestidade é fundamental, mas está moderadamente associada ao compartilhamento de infraestrutura, indicando que relações éticas facilitam a cooperação. Já a frequência das interações contribui para o compartilhamento de infraestrutura, mas de forma menos intensa com a correlação moderada (0.434). E, por fim, a competência das partes envolvidas colabora moderadamente (0.488) para o compartilhamento, garantindo que os recursos sejam utilizados adequadamente.

A variável natureza dos contratos, a qual se refere a formalidade, influencia moderadamente (0.401) o compartilhamento de infraestrutura. Já o tempo de relacionamento impacta moderadamente (0.541), indica que relações mais longas promovem maior compartilhamento de infraestrutura devido à construção gradual de confiança.

Variáveis como confiabilidade, reputação e compatibilidade de objetivos estão fortemente relacionadas ao compartilhamento de infraestrutura. Isso reflete o conceito de cooperação descrito por Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010), no qual empresas alinham estratégias para compartilhar recursos e alcançar benefícios mútuos.

Compartilhamento de Canais de Distribuição

A variável credibilidade está correlacionada fortemente positiva (0.835). Logo a credibilidade dos parceiros de negócios tem um impacto significativo no compartilhamento dos canais de distribuição. A honestidade entre os parceiros de negócios desempenha um papel importante, apresentando uma correlação forte (0.715) no uso compartilhado de canais. A compatibilidade de objetivos demonstrou uma correlação forte (0.738), o que indica que essa variável facilita o alinhamento para o uso compartilhado dos canais. Por fim, a comunicação apresentou um impacto forte (0.733), indicando que a comunicação eficiente permite melhor coordenação no compartilhamento dos canais de distribuição.

A confiança dos parceiros dos parceiros de negócios influencia de maneira

moderada (0.622) o compartilhamento dos canais de distribuição. As habilidades técnicas contribuem moderadamente (0.572) para o compartilhamento dos canais ao garantir eficiência operacional. Já a reputação fortalece de maneira moderada (0.672) a disposição para compartilhar canais, pois reduz a percepção de risco.

A competência das partes envolvidas influencia moderada (0.643) o uso eficiente e compartilhado dos canais, mas com menor impacto. A natureza dos contratos impacta moderadamente de forma positiva (0.678), a formalização de contratos adequados fortalece o compartilhamento dos canais ao reduzir incertezas. O tempo de vigência dos contratos, no que tange a duração dos contratos influencia de forma moderada (0.430) o compartilhamento dos canais.

Essas correlações implicam que os parceiros de negócios que apresentam características como confiança, habilidade técnicas necessárias, boa reputação, competência. Esses dados indicam que essas características fazem com que apresentem benefícios mútuos para compartilhamento de canais de distribuição.

Já o tempo de relacionamento entre os parceiros influencia positivamente, ainda que de maneira moderada (0.663), o compartilhamento dos canais de distribuição.

A confiabilidade e a compatibilidade de objetivos influenciam significativamente o compartilhamento de canais, o que está de acordo com Gulati, Lavie e Madhavan (2011), que destacam que laços de rede com qualidade relacional promovem maior alinhamento estratégico e operacional.

Compartilhamento de Tecnologias

Nas correlações fortes positivas frequência das interações se correlaciona (0.794) com o compartilhamento de tecnologias, as relações mais frequentes estão fortemente associadas ao sucesso no compartilhamento de tecnologias. Na competência das partes envolvidas (0.726), indica que a competência técnica influencia positivamente o compartilhamento e a aplicação das tecnologias.

A experiência adquirida pelas partes contribui de forma moderada (0.539) para o compartilhamento de tecnologias. A reputação impacta moderada positiva (0.553), indicando que essa reputação facilita a aceitação e adoção de tecnologias compartilhadas. Já a credibilidade demonstrou uma correlação moderada positiva (0.660) com o comprometimento no compartilhamento de tecnologias. A percepção da honestidade influencia moderadamente positiva (0.401) o compartilhamento de tecnologias, embora de forma menos intensa. A compatibilidade de objetivos favorece

de maneira moderada (0.422) o uso compartilhado de tecnologias. Essas variáveis, indicam que os gerentes percebem os benefícios mútuos de fornecedores que são vistos como experiêntes, honestos, com boa reputação, que têm os mesmos objetivos.

A comunicação impacta moderadamente (0.484), sugerindo que a comunicação eficiente facilita o entendimento e a implementação das tecnologias compartilhadas. Já o tempo de vigência dos contratos também impacta moderadamente (0.522), o que pode indicar que os contratos de longo prazo aumentam a estabilidade e confiança no compartilhamento de tecnologias. Por sua vez, o tempo de relacionamento está correlacionado moderadamente (0.500), indicando que os relacionamentos de longa duração contribuem para uma base sólida de confiança necessária ao compartilhamento de tecnologias.

Os resultados mostram que a experiência e a comunicação eficiente favorecem o compartilhamento de tecnologias. Esses achados estão alinhados com as ideias de Mouritsen et al. (2001), que destacam a importância do compartilhamento de informações e tecnologias para melhorar a vantagem competitiva e reduzir custos na cadeia de suprimentos.

Além do que o compartilhamento de estoques baseado em blockchain usando contratos inteligentes em uma rede privada Ethereum melhora a transparência, a confiança e a segurança nas transações da cadeia de suprimentos, reduzindo ineficiências e aumentando a viabilidade comercial (Omar *et al.*, 2022).

Compartilhamento de Informações

O tempo de vigência dos contratos está correlacionado forte (0.842) com o compartilhamento de informações, isso sugere que os contratos com prazos mais longos aumentam a confiança para o compartilhamento. Além disso, a frequência de interações está diretamente ligada de maneira forte (0.738) ao compartilhamento de informações, enquanto os gerentes têm a percepção que as relações de longo prazo têm a maior influência no compartilhamento de informações. Já a compatibilidade de objetivos, a qual demonstrou a correlação forte positiva (0.720), indica que os objetivos alinhados favorecem fortemente o compartilhamento de informações. Embora a participação em várias equipes pode melhorar o desempenho no trabalho quando os laços de rede são fracos, mas pode ter um impacto negativo quando os laços de rede são fortes (Brake et al., 2020).

As variáveis estão correlacionadas ao compartilhamento de informações: a

confiabilidade, indica que a confiança mútua influencia moderadamente (0.447) o compartilhamento de informações. A experiência adquirida pelos parceiros facilita moderadamente (0.510) o compartilhamento de informações, enquanto parceiros com boa reputação (0.600) tendem a compartilhar informações de forma mais transparente.

A credibilidade fortalece de forma moderada (0.689) o fluxo de informações entre as partes e a honestidade influencia também de maneira moderada (0.699) a troca de informações entre parceiros. Além disso, competência das partes envolvidas impacta moderadamente (0.685) o compartilhamento de informações, sugerindo que habilidades técnicas e conhecimento são relevantes.

A variável natureza dos contratos (0.490), indica que a formalização dos contratos contribui de maneira moderada para o compartilhamento. Por sua vez, a comunicação (0.592) eficaz facilita o compartilhamento de informações. A confiança, comunicação eficaz e alinhamento de objetivos foram identificados como elementos cruciais para o compartilhamento de informações. Håkansson e Lind (2006) sugerem que as informações compartilhadas voluntariamente são um pilar da contabilidade interorganizacional, promovendo sinergia e eficiência.

Compartilhamento de Mercados

A credibilidade, a qual apresenta uma correlação forte (0.741), influencia significativamente o compartilhamento de mercados. Ademais natureza dos contratos, a qual apresenta uma correlação forte positiva (0.863), tem um impacto muito significativo no compartilhamento de mercados. E por final, o tempo de relacionamento também apresenta correlação forte (0.763), indica que as relações de longo prazo influenciam significativamente o compartilhamento de mercados.

A confiabilidade entre os parceiros de negócios impacta de forma moderada positiva (0.424) o compartilhamento de mercados, e a reputação, sugere que uma boa reputação favorece moderadamente (0.591) o compartilhamento de mercados. Da mesma forma, a honestidade impacta moderadamente (0.642) o compartilhamento de mercados. Por fim, a compatibilidade de objetivos entre os parceiros contribui moderadamente (0.651) para o compartilhamento de mercados.

Além do que, a comunicação (0.685) eficaz facilita de forma relevante o compartilhamento de mercados, enquanto uma frequência das interações (0.683) indica que as interações frequentes favorecem o compartilhamento de mercados. A competência das partes envolvidas (0.585), por sua vez, indica que a competência

técnica influencia moderadamente o compartilhamento de mercados. E o tempo de vigência dos contratos (0.627), indica que contratos com prazos mais longos favorecem moderadamente o compartilhamento de mercados.

A compatibilidade de objetivos e a credibilidade são determinantes no compartilhamento de mercados. Esses fatores alinham-se à teoria de Cooper e Slagmulder (2004), que descrevem como relações baseadas em confiança e cooperação estratégica impactam positivamente o desempenho em mercados compartilhados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema da pesquisa reforça a importância das relações interorganizacionais nas redes de supermercados na Paraíba. O estudo tem como investigação essas relações e como elas impactam a eficiência operacional, a redução de custo, satisfação dos clientes entre outras características na percepção dos gerentes. A integração entre as práticas da contabilidade interorganizacionais e os processos de mensuração de desempenho foram analisados sob a ótica dos interesses estratégicos e como podem promover benefícios mútuos para os parceiros de negócios.

O problema de pesquisa tem como problemática: como os benefícios mútuos estão correlacionados com a cooperação, interdependência, confiança e estabilidade. Com intuito de investigar como essas características afetam o desempenho das redes de supermercado. Dessa forma, foram avaliados dados coletados empiricamente, por meio de questionário aplicado aos supermercados que participam de redes no Estado da Paraíba. Os resultados dessa pesquisa traçam os perfis dos gerentes e dos supermercados, confirmado também que as empresas que desenvolvem parcerias consolidadas e fundamentadas nas características interorganizacionais desenvolvem as operações de formas mais eficiente, melhorando seus resultados tanto financeiros como operacionais.

Com base nos principais achados da pesquisa, pode-se afirmar que a problemática inicial revela que as redes as quais possuem um maior nível de integração e alinhamento estratégico entre seus membros demonstraram que tem uma capacidade de gerar valor em suas operações, o que implica não somente entre seus membros, mas também para o mercador consumidor. Esses resultados evidenciam a relevância das relações interorganizacionais como um fator determinante para o sucesso e a sustentabilidade do setor supermercadista na Paraíba.

A análise descritiva demonstrou as características dos gerentes e das empresas

participantes da pesquisa. No que se refere aos gerentes, os dados revelaram que a maioria com 74,10% dos respondentes estão na faixa etária de 31 a 40 anos. Já no que diz respeito ao gênero, a pesquisa mostrou predominância masculina no cargo de gerentes de supermercados em rede com 85,20%. A escolaridade de nível superior com 66,70% e com experiência profissional de até 10 anos.

Em relação a análise dos aspectos das empresas, a pesquisa mostrou que a maioria dos respondentes faz parte a Rede Paraíba, seguida pela Rede BigNordeste com 37%. Quanto ao tempo de atuação dessas empresas no mercado, a maior parte das delas têm menos de 10 anos de mercado, o equivalente a 40,70% dos participantes do estudo, seguido pelas empresas que estão operando entre 10 e 20 anos com 33,30%, e por fim 25,90% dos respondentes com mais de 20 anos. No que se refere a abrangência de atuação do mercado, os dados revelam que a maioria das empresas tem foco no mercado regional com 59,30%. Por sua vez, 29,60% atuam nos mercados locais e apenas 11,10% no mercado nacional.

Em relação ao faturamento anual, as empresas dessa pesquisa, em sua maioria, têm um faturamento entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00 com 51,90% dos pesquisados e 18,50% possuem faturamento superior a R\$16.000.000,00. Demonstra-se, portanto, que maioria está na classificação de porte médio. Quanto ao número de empregados, 59,3% das empresas têm entre 19 e 99 colaboradores, com 33,3% empregando até 19 pessoas, o que reforça o perfil de empresas de pequeno e médio porte.

Por sua vez, os resultados dos indicadores das quadro dimensões do BSC utilizados pelas redes de supermercados indicam que os participantes das redes priorizam indicadores focados nos resultados financeiros e operacionais, dando ênfase a saúde financeira e o desempenho estratégico.

Na dimensão financeira, tem como foco os indicadores que dão sustentação a saúde financeira da empresa, destacando-se os indicadores de lucratividade, rentabilidade, crescimento das vendas e retorno do investimento com 96,30% de indicação de utilização pelos gerentes. E os indicadores operacionais, como custos de entrega, fluxo de caixa e custo dos pedidos, também foram relevantes com 92,59%. Seguido pelos custos totais e unitários tiveram menor representatividade, com 77,78% e 74,07%, respectivamente.

Na dimensão clientes, as redes de supermercados priorizam indicadores estratégicos como preço dos produtos, devolução de produtos e crescimento da

participação de mercado, com maior representatividade entre os indicadores com 96,30%. No que se refere aos indicadores operacionais, como tempo de entrega e responsividade, tem 77,78% e o volume de clientes com 74,07%, foram os menos utilizados, embora relevantes para análise.

Na dimensão processos internos, os indicadores como tempo de operação, tempo de estocagem, fornecedores, entregas no prazo e controle de desperdícios tiveram a maior representatividade com 96,60%. Todavia, os indicadores relacionados à flexibilidade de entrega, flexibilidade de volume e pós-venda apresentaram menor atenção, com 74,07%, 70,37% e 74,07%, respectivamente, apresentam um menor índice de utilização.

Por fim, na dimensão aprendizagem e crescimento, a gestão de risco apresentou um destaque como sendo o indicador mais utilizado com 92,59% dos respondentes afirmando. Seguido pela produtividade e flexibilidade dos empregados com 88,89% cada um. Enquanto os indicadores de inovação de produtos (70,37%) e investimentos (66,37%) em treinamentos tiveram a indicação de menos utilizados.

As principais tendências observadas incluem uma forte ênfase em desempenho estratégico e eficiência operacional, com um foco no cliente e na estabilidade organizacional. Os supermercados em rede priorizam resultados imediatos, como a lucratividade e a eficiência, enquanto indicadores relacionados à flexibilidade, inovação e capacitação são considerados secundários.

As principais tendências observadas foram que as empresas de supermercados que estão em rede priorizam o desempenho e eficiência operacional, com foco na estabilidade organizacional.

No subcapítulo das correlações, na primeira associação, a qual é referente aos benefícios mútuos com a cooperação e interdependência. Demonstra que os aspectos essenciais para a maximização dos lucros e o crescimento de vendas, destacando-se as variáveis de interdependência de recursos. O que indica que os agentes participantes da cadeia de suprimentos que compartilham recursos, sejam monetários ou não, conseguem alcançar ganhos. Essas características são o diferencial competitivo.

No que se refere ao crescimento de vendas está associado a velocidade e diversificação de soluções de problemas. Isso tende a contribuir para eficiência operacional. Otimizando os processos que impactam o crescimento de vendas. Nessa perspectiva, a diversificação de soluções emprega a capacidade de superar os desafios que são postos.

Por sua vez, a redução de custo apresentou uma associação com a interdependência de tarefas, demonstra que a coordenação de atividade tem se mostrado importante na percepção dos gerentes no que se refere a melhor utilização de recursos, impacta tanto fornecedores, como clientes, o que pode gerar um alinhamento nas tarefas operacionais dos supermercados.

No caso do compartilhamento de infraestrutura, a interdependência de tarefas indica que o alinhamento e a coordenação entre diferentes atividades organizacionais são fundamentais para maximizar o uso compartilhado de recursos.

Há correlação do compartilhamento de tecnologias com a interdependência recíproca e a diversificação nas formas de resolução de problemas. Essas correlações indicam que uma atuação de forma colaborativa no uso de ferramentas tecnológicas tem um impacto na forma que os problemas são solucionados e como os gerentes percebem os benefícios mútuos.

Por fim, o compartilhamento de infraestrutura destaca uma forte correlação com a interdependência de tarefas, reforçando a importância de processos bem estruturados para maximizar o uso compartilhado de recursos.

Na segunda correlação, referente aos benefícios mútuos com confiança e estabilidade. O crescimento das vendas dos fornecedores apresenta correlação com habilidade técnicas, o que indica que as competências específicas dos fornecedores tem impacto direto nas suas vendas. Assim como também a credibilidade, frequências de interações e o tempo de vigências dos contratos impacta no aumento das vendas. Já a redução de custos é associada a fortes como: confiabilidade, reputação, credibilidade, honestidade, compatibilidade de objetivos, comunicação e competência.

A redução de riscos, por sua vez, se relaciona a honestidade, compatibilidade de objetivos e confiabilidade, destacando a importância de se ter um alinhamento tanto estratégico, como ético nas relações comerciais. A comunicação eficaz e tempo de relacionamento desempenham características na mitigação de incertezas e no aumento da estabilidade. O compartilhamento de infraestruturas depende da confiabilidade, reputação, credibilidade e compatibilidade de objetivos. O que reforça, a relevância da confiança e do alinhamento estratégico para cooperação da rede.

O compartilhamento de canais de distribuição é impactado pela credibilidade, honestidade, compatibilidade de objetivos, comunicação, confiança e competência técnicas das partes, o que garante a eficiência do uso dos canais. O tempo de vigências dos contratos e a duração do relacionamento entre os agentes também demonstrou

correlação positiva. No caso do compartilhamento de tecnologias, as variáveis mais relevantes são as frequências de interação, competências das partes e credibilidade, demonstrando a importância da comunicação eficaz e de parcerias tecnicamente capacitadas. A experiência e os contratos de longo prazo também promovem a confiança e a estabilidade nesse contexto.

Ademais, o compartilhamento de informações é favorecido principalmente pelas variáveis, compatibilidade de objetivos, frequências de interação, tempo de relacionamento, honestidade, credibilidade e comunicação se apresentam como fundamentais para o fortalecimento da troca de informações entre parceiros de negócios. Por fim, o compartilhamento de mercado é associado principalmente pela natureza dos contratos, credibilidade e tempo de relacionamento. As parcerias confiáveis e éticas tendem a se alinhar estrategicamente promovendo colaboração eficiente em mercados compartilhados.

A partir dos resultados é possível concluir que a cooperação entre parceiros de negócios desempenha um papel importante na melhoria dos processos gerenciais, impactando a cadeia de suprimentos como um todo. A análise dos indicadores de desempenho revelou que há uma predominância de métricas financeiras, embora aponte uma importância para indicadores não financeiros. Os resultados demonstram que a cooperação, interdependência, estabilidade e confiança são fatores que podem determinar o sucesso das redes de supermercados. Indicando que empresas que estão em rede apresentam uma melhor integração e colaboração entre os parceiros de negócios.

Ao analisar o uso dos indicadores de desempenho destacou-se a predominância das métricas financeiras como lucratividade, rentabilidade e custos operacionais. O que reforça a necessidade em adotar uma visão mais ampla para outros indicadores. Ainda assim, indicadores não financeiros, como satisfação do cliente, inovação, qualidade dos processos internos e aprendizado organizacional, apareceram como dimensões complementares, que podem ser fundamentais para a sustentabilidade a longo prazo.

Portanto, os resultados dessa pesquisa não apenas fornecem subsídios práticos para gerentes, como também têm o papel de ampliar o conhecimento acadêmico sobre as relações interorganizacionais e a utilização dos indicadores de desempenho. Ao reconhecer que a interdependência entre as empresas que faz parte das redes, os gerentes têm oportunidade de adotar estratégias que buscam equilíbrio individual e coletivo, considerando como um todo, para apresentar crescimento sustentável. No que se refere aos aspectos da confiança, é necessário perceber que as parcerias construídas

sobre esse aspecto tendem impactar positivamente a cadeia de suprimento. Gerando benefícios para todos, fornecedores, supermercados e consumidores.

Uma das limitações e restrições da pesquisa está nos aspectos geográficos e temporais, o que precisa ser comunicado claramente. Os desafios incluem a possibilidade de respostas enviesadas e a falta de cooperação das empresas.

O principal desafio foi a falta de cooperação das empresas. Após o envio dos e-mails para os respondentes, percebeu-se que não estava obtendo retorno, o que tornou necessária a mudança de estratégia. Nesse sentido, foi preciso realizar entrevistas presenciais, o que impactou quais empresas poderiam participar da pesquisa, uma vez que a distância se mostrou uma barreira. Assim, a pesquisa se concentrou nas cidades de Guarabira e João Pessoa, incluindo as cidades vizinhas.

De acordo com as limitações geográficas, não foi possível coletar dados da rede Gente Econômica, que está localizada em Cacimbas, Junco, Monteiro, Passagem, Patos, Piancó, Sousa e Tenório. Dessa forma, sugere-se para pesquisas futuras a aplicabilidade nessa região e em outros estados. Além disso, sugere-se também a possibilidade de aplicação em outros tipos de redes, como redes de farmácias e alimentícias.

REFERÊNCIAS

AKOUR, Iman; KURDI, Barween Al; ALSHURIDEH, Muhammad. THE IMPACT OF SUPPLY CHAIN CAPABILITIES AND BUSINESS PROCESS MANAGEMENT ON FIRM PERFORMANCE. *International Journal Of Business Analytics And Security (Ijbas)*, [S.L.], v. 1, n. 1, p. 157-172, 25 nov. 2022. **Global Academic Forum on Technology, Innovation And Management (GAFTIM)**. <http://dx.doi.org/10.54489/ijbas.v1i1.140>.

ARAUJO, Luis; EASTON, Geoff. Temporality in business networks: the role of narratives and management technologies. **Industrial Marketing Management**, [S.L.], v. 41, n. 2, p. 312-318, fev. 2012. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.01.014>.

ARTHA, Bhenu; ZAHARA, Inna; BAHRI; SARI, Niken Permata. Customer Retention: a literature review. **Social Science Studies**, [S.L.], v. 2, n. 1, p. 030-045, 16 jan. 2022. Yayasan Profesional Muda Cendekia. <http://dx.doi.org/10.47153/sss21.2952022>.

BABA, Ricardo Kazuo; VAZ, Maria Salete Marcon Gomes; COSTA, Jéssica da. Correção de dados agrometeorológicos utilizando métodos estatísticos. **Revista**

Brasileira de Meteorologia, [S.L.], v. 29, n. 4, p. 515-526, dez. 2014. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0102-778620130611>.

BAHISHTI, A. A. A Short Note on Scientific Research Methodologies. **International Journal Of Methodology**, [S.L.], v. 2, n. 1, p. 1- 1, 10 fev. 2023. AIJR Publisher. <http://dx.doi.org/10.21467/ijm.2.1.6867>.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; REYES JUNIOR, Edgar. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.L.], v. 14, n. 3, p. 458-477, jun. 2010. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552010000300005>.

BANDEIRA, Herivânio Torres. **INDICADORES DE DESEMPENHO E FATORES CONTINGENCIAIS**: uma investigação em empresas pertencentes ao setor da construção civil localizadas em recife ∴ pe. 2019. 195 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Controladoria, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2019.

BARSUKOVA, Polina V.;; GUSAROVA, Lyubov V.. INTERRELATION OF THE BALANCED SCORECARD SYSTEM WITH THE STRATEGIC GOALS OF THE ORGANIZATION. **Ekonomika I Upravljenje: PROBLEMY, RESHENIYA**, [S.L.], v. 7/1, n. 127, p. 34-38, 2022. The publishing house - SCIENTIFIC LIBRARY. <http://dx.doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.07.01.004>.

BERMUDES, W.L.; SANTANA, B.T.; BRAGA, J.H.O.; SOUZA, P.H.. Tipos de Escalas Utilizadas em Pesquisas e Suas Aplicações. **Revista Vértices**, [S.L.], v. 18, n. 2, p. 7-20, 30 ago. 2016. Essentia Editora. <http://dx.doi.org/10.19180/1809-2667.v18n216-01>.

BISQUERRA, R.; SARRIERA, J.C.; MARTINÉZ, F. Introdução à estatística. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BMJ. Spearman's rank correlation coefficient. **Bmj**, [S.L.], p. 4131, 30 set. 2018. BMJ. <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.k4131>

BMJ. Spearman's rank correlation coefficient. **Bmj**, [S.L.], p. 7528, 5 dez. 2014. BMJ. <http://dx.doi.org/10.1136/bmj.g7528>.

BRAKE, Hendrik J. van de; WALTER, Frank; RINK, Floor A.; ESSENS, Peter J.M.D.; VEGT, Gerben S. van Der. Multiple team membership and job performance: the role of employees ∴ information ∴ sharing networks. **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, [S.L.], v. 93, n. 4, p. 967-987, 27 jul. 2020. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/joop.12326>.

BSTIELER, Ludwig; HEMMERT, Martin; BARCZAK, Gloria. The changing bases of mutual trust formation in inter-organizational relationships: a dyadic study of university-industry research collaborations. **Journal Of Business Research**, [S.L.], v. 74, p. 47-54, maio 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.006>.

BURSTRÖM, Thommie; KOCK, Sören; WINCENT, Joakim. Coopetition – Strategy and interorganizational transformation: platform, innovation barriers, and cooperative dynamics. **Industrial Marketing Management**, [S.L.], v. 104, p. 101-115, jul. 2022. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.04.017>.

CAGLIO, Ariela; DITILLO, Angelo. A review and discussion of management control in inter-firm relationships: achievements and future directions. **Accounting, Organizations And Society**, [S.L.], v. 33, n. 7-8, p. 865-898, out. 2008. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.001>.

CAI, J.; LIU, X.; XIAO, Z.; LIU, J. Improving supply chain performance management: a systematic approach to analyzing iterative accomplishment. *Decision Support Systems*, Vol. 46, pp. 512–521, 2009.

CÄKER, Mikael. Intertwined coordination mechanisms in interorganizational relationships with dominated suppliers. **Management Accounting Research**, [S.L.], v. 19, n. 3, p. 231-251, set. 2008. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2008.06.003>.

CALAIS, S. L.. Delineamento de Levantamento ou Survey. In: Makilim Nunes Baptista; Dinael Corrêa de Campos. (Org.). *Metodologias de Pesquisa em Ciências*. 2ªed. Rio de Janeiro, RJ: **LTC Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda.**, 2016, v. 1, p. 105-114.

CALLADO, A.A.C.; JACK, L. Balanced scorecard metrics and specific supply chain roles. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 64, n. 2, pp. 288– 300, 2015.

CALLADO, A.A.C.; JACK, L. Relations between usage patterns of performance indicators and the role of individual firms in fresh fruit agri-food supply chains. **Journal of Applied Accounting Research**, Vol. 18, n. 3, pp. 375–398, 2017.

CARIFIO, James; PERLA, Rocco. Resolving the 50-year debate around using and misusing Likert scales. **Medical Education**, [S.L.], v. 42, n. 12, p. 1150-1152, dez. 2008. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2923.2008.03172.x>.

CHAN, F.T.S.; QI, H.J. An innovative performance measurement method for supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 8, n. 3, pp. 209– 223, 2003.

CHAN, F.T.S.; QI, H.J.; CHAN, H.K.; LAU, H.C.W.; IP, R.W.L. A conceptual model of performance measurement for supply chains. **Management Decision**, Vol. 41, n. 7, 2003.

CHIA, Adrien; GOH, Mark; HUM, Sin Hoon. Performance measurement in supply chain entities: balanced scorecard perspective. **Benchmarking: An International Journal**, [S.L.], v. 16, n. 5, p. 605-620, 28 ago. 2009. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/14635770910987832>.

COOPER, Robin; SLAGMULDER, Regine. Interorganizational cost management and relational context. **Accounting, Organizations And Society**, [S.L.], v. 29, n. 1, p. 1-26, jan. 2004. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s0361-3682\(03\)00020-5](http://dx.doi.org/10.1016/s0361-3682(03)00020-5).

CORTEZ, Roberto Mora; JOHNSTON, Wesley J.; EHRET, Michael. “Good Times–Bad Times” – Relationship marketing through business cycles. **Journal Of Business Research**, [S.L.], v. 165, p. 114063, out. 2023. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114063>.

COSTA JÚNIOR, João Florêncio da; CABRAL, Eric Lucas dos Santos; SOUZA, Rosana Curvelo de; BEZERRA, Diogo de Menezes Cortês; SILVA, Polyana Tenório de Freitas e. Um estudo sobre o uso da escala de Likert na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas. **Contribuciones A Las Ciencias Sociales**, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 360-376, 2 jan. 2024. South Florida Publishing LLC. <http://dx.doi.org/10.55905/revconv.17n.1-021>.

COWLES, Michael; DAVIS, Caroline. On the origins of the .05 level of statistical significance. **American Psychologist**, [S.L.], v. 37, n. 5, p. 553-558, maio 1982. American Psychological Association (APA). <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066x.37.5.553>.

DAHAL, Rewant Kumar; SHARMA, Bhanu Bhakta; SHAHI, Bhupendra Jung. Strength of Learning and Growth Metrics in Non-Financial Organizational Performance. **Pyc Nepal Journal Of Management**, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 44-59, 1 ago. 2022. Nepal Journals Online (JOL). <http://dx.doi.org/10.3126/pycnjm.v15i1.56353>.

DEBGUPTA, Indranil; BHATTACHARYYA, Somoshree. Supply Chain Mastery: strategies for seamless operations. **Interantional Journal Of Scientific Research In Engineering And Management**, [S.L.], v. 08, n. 008, p. 1-13, 4 set. 2024. Indospace Publications. <http://dx.doi.org/10.55041/ijsrem37348>.

DUBOIS, A.; HULTHÉN, K.; PEDERSEN, A-C. Supply chains and interdependence: a theoretical analysis. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 10, pp. 3–9, 2004.

EBERS, Mark. “Interorganizational Relationships and Networks”. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, Elsevier, 2015, p. 621–25. DOI.org (Crossref), <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73125-4>.

EBERS, Mark. Interorganizational Relationships and Networks. **International Encyclopedia Of The Social & Behavioral Sciences**, [S.L.], p. 7855-7860, 2001. Elsevier. <http://dx.doi.org/10.1016/b0-08-043076-7/04248-0>.

EISEND, Martin; EVANSCHITZKY, Heiner; GILLILAND, David I. The Influence of Organizational and National Culture on New Product Performance. **Journal Of Product Innovation Management**, [S.L.], v. 33, n. 3,

p. 260-276, 4 maio 2015. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/jpim.12268>.

ELGAZZAR, S.; TIPI, N.; JONES, G. Key characteristics for designing a supply chain performance measurement system. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 68, n. 2, pp. 296-318, 2019.

FLEURY, Tereza Leme; WERLANG, Sérgio R. C. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. **GV Pesquisa – Anuário de Pesquisa 2016-2017**, São Paulo, n. 5, p. 10-15, 2017.

GANGA, G.M.D.; CARPINETTI, L.C.R. A fuzzy logic approach to supply chain performance management. **International Journal of Production Economics**, Vol. 134, pp. 177–187, 2011.

GOPALAKRISHNAN, Sanjith; SANKARANARAYANAN, Sriram. Cooperative security against interdependent risks. **Production And Operations Management**, [S.L.], v. 32, n. 11, p. 3504-3520, nov. 2023. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1111/poms.14047>.

GUERRERO, Hector. Inferential Statistical Analysis of Data. **Excel Data Analysis**, [S.L.], p. 177-216, 2010. Springer Berlin Heidelberg. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-10835-8_6.

GUIMARÃES, Paulo Ricardo B. Análise de Correlação e medidas de associação. **Curitiba: Universidade Federal do Paraná**, p. 1-26, 2017.

GULATI, Ranjay; LAVIE, Dovev; MADHAVAN, Ravindranath (Ravi). How do networks matter? The performance effects of interorganizational networks. **Research In Organizational Behavior**, [S.L.], v. 31, p. 207-224, jan. 2011. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.005>.

HAGEDOORN, John. Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. **Research Policy**, [S.L.], v. 31, n. 4, p. 477-492, maio 2002. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s0048-7333\(01\)00120-2](http://dx.doi.org/10.1016/s0048-7333(01)00120-2).

HAGHIGHI, Aliakbar Montazer; WICKRAMASINGHE, Indika. Inferential Statistics. **Probability, Statistics, And Stochastic Processes For Engineers And Scientists**, [S.L.], p. 355-426, 14 jul. 2020. CRC Press. <http://dx.doi.org/10.1201/9781351238403-5>.

HAIR, Joseph F; ANDERSON, Rolph E; TATHAM, Ronald L; BLACK, William C. Análise Multivariada de Dados. Porto Alegre: Bookman; 2005.

HÅKANSSON, Håkan; LIND, Johnny. Accounting and network coordination. *Accounting, Organizations And Society*, [S.L.], v. 29, n. 1, p. 51- 72, jan. 2004. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s0361-3682\(02\)00058-2](http://dx.doi.org/10.1016/s0361-3682(02)00058-2).

HÅKANSSON, Håkan; LIND, Johnny. Accounting in an Interorganizational Setting. **Handbooks Of Management Accounting Research**, [S.L.], p. 885-

902, 2006. Elsevier. [http://dx.doi.org/10.1016/s1751-3243\(06\)02017-7](http://dx.doi.org/10.1016/s1751-3243(06)02017-7).

HARIS, R. Abdul; KARNADI, Karnadi; FANDIYANTO, Randika. PENGUKURAN DAN EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. ARTANIAGA MEGAH GEMILANG LECES PROBOLINGGO DENGAN MENGGUNAKAN BALANCE SCORECARD. **Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (Jme)**, [S.L.], v. 2, n. 10, p. 2308, 22 out. 2023. Universitas Abdurachman Saleh Situbondo. <http://dx.doi.org/10.36841/jme.v2i10.3654>.

HEJAZI, Mohammed Taj. The association between organizational performance and supply chain management practices. **Uncertain Supply Chain Management**, [S.L.], v. 10, n. 4, p. 1219-1232, 2022. Growing Science. <http://dx.doi.org/10.5267/j.uscm.2022.8.006>.

HOLBERG, S. A systems perspective on supply chain measurements. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, Vol. 30, n. 10, pp. 847–868, 2000.

HORN, Bernardo; BONFATTI, Talitha Roberta; RAUPP, Fabiano Maury. Avaliação da Gestão de Custos Interorganizacionais em Função de seus Fatores Condicionantes: um estudo em uma empresa de serviços arquitetônicos. **Revista Meta: Avaliação**, [S.L.], v. 10, n. 29, p. 473, 15 ago. 2018. Revista Meta - Avaliacao. <http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v10i29.1584>.

JAGAN MOHAN REDDY, K.; NEELAKANTESWARA RAO, A.; KRISHNANAND, L. A review on supply chain performance measurement systems. *Procedia Manufacturing*, Vol. 30, pp. 40–47, 2019.

JEONG, Jae-Woong; LEE, Heon-Hwi; PARK, Hun. A Study on the Effect of Knowledge Services on Organizational Performances Based on the Concept of Balanced Scorecards for the Sustainable Growth of Firms: evidence from south korea. **Sustainability**, [S.L.], v. 14, n. 19, p. 12610, 4 out. 2022. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su141912610>.

K.N., Harini; THOMAS, Manoj T.. Understanding interorganizational network evolution. **Journal Of Business & Industrial Marketing**, [S.L.], v. 36, n. 12, p. 2257-2275, 2 jul. 2020. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/jbim-05-2019-0263>.

KAJÜTER, Peter; KULMALA, Harri I. Open-book accounting in networks. **Management Accounting Research**, [S.L.], v. 16, n. 2, p. 179-204, jun. 2005. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2005.01.003>.

KAMBLE, S.S.; GUNASECARAN, A. Big data-driven supply chain performance measurement system: a review and framework for implementation. *International Journal of Production Research*, Vol. 58, n. 1, pp. 65–86, 2020.

KARGIN, Nikolay; IZAAK, Svetlana; ROZHKOV, Pavel; IVANUS, Aleksandr. **Methodology of scientific research**, [S.L.], 2025. Moscow: INFRA-M. INFRA-M Academic Publishing LLC. <http://dx.doi.org/10.12737/1882577>.

KHAN, S.A.; CHAABANE, A.; DWEIRI, F. Supply chain performance measurement systems: a qualitative review and proposed conceptual framework. *International Journal of Industrial & Systems Engineering Logistics*, Vol. 34, n. 1, pp. 43–64, 2020.

KIM, Yong-Woo; RHEE, Byong-Duk. Incentive-based coordination for scheduled delivery in prefab construction. **Construction Management And Economics**, [S.L.], v. 42, n. 7, p. 624-639, 24 jan. 2024. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/01446193.2024.2305763>.

KLEIJNEN, J P C; SMITS, M T. Performance metrics in supply chain management. **Journal Of The Operational Research Society**, [S.L.], v. 54, n. 5, p. 507-514, maio 2003. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jors.2601539>.

KOVAČIĆ-POPOVIĆ, Anita. Scientific method as the foundation of scientific research. **International Review**, [S.L.], n. 1-2, p. 13-17, 2021. Centre for Evaluation in Education and Science (CEON/CEES). <http://dx.doi.org/10.5937/intrev2102013k>.

KRYLOV, Sergey. The Concept of Applied Strategic Analysis of Learning and Growth. **European Journal Of Studies In Management And Business**, [S.L.], v. 23, p. 41-52, nov. 2022. EUROKD Egitm Danismanlik Group. <http://dx.doi.org/10.32038/mbrq.2022.23.04>.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Grupo GEN, 2021a. E-book. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 06 dez. 2023.

LAKATOS, Eva M. **Metodologia do Trabalho Científico**. Grupo GEN, 2021b. E-book. ISBN 9788597026559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026559/>. Acesso em: 06 dez. 2023.

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. Grupo GEN, 2021c. E-book. ISBN 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 06 mai. 2024.

LAMBERT, D.M.; POHLEN, T.L. Supply chain metrics. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 12, n. 1, p. 1–19, 2001.

LEBAS, Michel J.. Performance measurement and performance management. **International Journal Of Production Economics**, [S.L.], v. 41, n. 1-3, p. 23-35, out. 1995. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081-x](http://dx.doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-x).

LEGENVRE, Hervé; HAMERI, Ari-Pekka. The emergence of data sharing along complex supply chains. **International Journal Of Operations & Production Management**, [S.L.], v. 44, n. 1, p. 292-297, 8 jun. 2023. Emerald.

<http://dx.doi.org/10.1108/ijopm-11-2022-0729>.

LEVER, William F.; TUROK, Ivan. Competitive Cities: introduction to the review. **Urban Studies**, [S.L.], v. 36, n. 5-6, p. 791-793, maio 1999. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1080/0042098993213>.

LEVIN, J. Estatística aplicada a ciências humanas. 2.ed. São Paulo: Harbra, 1987.

LEVINE, D. M; BERENSON, M. L; STEPHAN, D. Estatística: Teoria e aplicações. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

LI, Guogang; LIU, Jiarong. Study on Coordination Mechanism Joint Distribution Based on Supply Chain Management. **Proceedings Of The 2015 3Rd International Conference On Management Science, Education Technology, Arts, Social Science And Economics**, [S.L.], p. 1159-1163, nov. 2015. Atlantis Press. <http://dx.doi.org/10.2991/msetasse-15.2015.246>.

LOHMAN, Clemens; FORTUIN, Leonard; WOUTERS, Marc. Designing a performance measurement system: a case study. **European Journal Of Operational Research**, [S.L.], v. 156, n. 2, p. 267-286, jul. 2004. Elsevier BV. [http://dx.doi.org/10.1016/s0377-2217\(02\)00918-9](http://dx.doi.org/10.1016/s0377-2217(02)00918-9).

LOPES, C. C. V. M. ; CALLADO, A. L. C. . Contabilidade Interorganizacional: reflexões associadas às barreiras no processo de abertura das informações. **ESPACIOS (CARACAS)** , v. 38, p. 19-24, 2017.

LUCHT, R. R. Escala para mensuração do desempenho de cadeias de suprimento: A proposição de um modelo para a indústria de autopeças brasileira. In Simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais, 8, 2005, São Paulo. Anais. São Paulo: SIMPOI. 2005.

MAESTRONI, V.; LUZZINE, D.; MACCORRONE, P.; CANIATO, F. Supply chain performance measurement systems: A systematic review and research agenda, *International Journal of Production Economics*, Vol. 183, pp. 299-315, 2017.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 03 out. 2024.

MASA'DEH, Ra'ed; MUHEISEN, Ismail; OBEIDAT, Bader; MOHAMMAD, Ashraf Bany. The Impact of Supply Chain Integration on Operational Performance: an empirical study. **Sustainability**, [S.L.], v. 14, n. 24, p. 16634, 12 dez. 2022. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su142416634>.

MATOS, Lucas dos Santos; VALMORBIDA, Sandra Mara Iesbik; MARTINS, Vinicius Abilio; ENSSLIN, Sandra Rolim. DEVELOPMENT OF PERFORMANCE EVALUATION THEME: a systematic analysis of the literature. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**,

[S.L.], v. 17, n. 2, p. 63-97, 16 ago. 2019. Revista Contextus Universidade Federal do Ceara. <http://dx.doi.org/10.19094/contextus.v17i2.40146>.

MEDLIN, Christopher J.. Self and collective interest in business relationships. **Journal Of Business Research**, [S.L.], v. 59, n. 7, p. 858-865, jul. 2006. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.01.020>.

MENDES, Denise Figueiró. Relações interorganizacionais cooperativas: uma análise da confiança. **ForScience: revista científica do IFMG**, Formiga, v. 7, n. 1, e00284, jan./jun. 2019. DOI: 10.29069/forscience.2019v7n1.e284.

MINEIRO, Márcia. PESQUISA DE SURVEY E AMOSTRAGEM: aportes teóricos elementares. **Revista de Estudos em Educação e Diversidade - Reed**, [S.L.], v. 1, n. 2, p. 284-306, 31 dez. 2020. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia/Edicoes UESB. <http://dx.doi.org/10.22481/reed.v1i2.7677>.

MONNAGAARATWE, Kgosietsile F.; MATHU, Kenneth. Supply chain management as a competitive advantage for grocery small and medium-sized enterprises in Mahikeng, South Africa. **Journal Of Transport And Supply Chain Management**, [S.L.], v. 16, 19 out. 2022. AOSIS. <http://dx.doi.org/10.4102/jtscm.v16i0.791>.

MOURITSEN, J.; HANSEN, A.; HANSEN, C.ø.. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. **Management Accounting Research**, [S.L.], v. 12, n. 2, p. 221-244, jun. 2001. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1006/mare.2001.0160>.

MOURITSEN, J.; THRANE, S. Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 31, pp. 241– 275, 2006.

NAJMI, M.; RIGAS, J.; FAN, I.A framework to review performance measurement systems. **Business Process Management Journal**, Vol. 11, n. 2, pp. 109–122, 2005.

NARAYANAN, Arunachalam; ISHFAQ, Rafay. Impact of metric- alignment on supply chain performance: a behavioral study. **The International Journal Of Logistics Management**, [S.L.], v. 33, n. 1, p. 365-384, 17 jan. 2022. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/ijlm-01-2021-0061>.

NASCIMENTO; Francisco Paulo do. Classificação da Pesquisa. Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos. In: NASCIMENTO; F. P. do; SOUSA, F. L. L. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática**. 1. ed. Brasília: Thesaurus, 2016.

NEELY, Andy. The performance measurement revolution: why now and what next?. **International Journal Of Operations & Production Management**, [S.L.], v. 19, n. 2, p. 205-228, 1 fev. 1999. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579910247437>.

NYUKORONG, Remy. What is the Relationship between the Four Dimensions of the Balanced Scorecard and Organization Performance of Ghanaian Public Universities? **European Scientific Journal**, Esj, [S.L.], v. 18, n. 1, p. 20, 31 jan. 2022. European Scientific Institute, ESI. <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2022.v18n1p20>.

OMAR, Ilhaam A.; JAYARAMAN, Raja; DEBE, Mazin S.; HASAN, Haya R.; SALAH, Khaled; OMAR, Mohammed. Supply Chain Inventory Sharing Using Ethereum Blockchain and Smart Contracts. **Ieee Access**, [S.L.], v. 10, p. 2345-2356, 2022. Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE). <http://dx.doi.org/10.1109/access.2021.3139829>.

PAPADAKIS, Vassilis M.; LIOUKAS, Spyros; CHAMBERS, David. Strategic decision-making processes: the role of management and context. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 19, n. 2, p. 115-147, fev. 1998. Wiley. [http://doi:10.1002/\(sici\)1097-0266\(199802\)19:2<115::aid-smj941>3.0.co;2-5](http://doi:10.1002/(sici)1097-0266(199802)19:2<115::aid-smj941>3.0.co;2-5)
POHLEN, T.L. A framework for evaluating supply chain performance.

Journal of Transportation Management, Fall, pp. 1–22, 2003. POPA, Cătălina Florentina; OLARIU, Ana Alexandra; BREAZU, Andreea. The Balanced Scorecard: a bibliometric approach. **New Trends In Sustainable Business And Consumption**, [S.L.], p. 22-30, 8 jun. 2023. Editura ASE. <http://dx.doi.org/10.24818/basiq/2023/09/002>.

PRUZAN, Peter. Research Methodology. *Research Methodology*, [S.L.], p. 175-205, 2016. **Springer International Publishing**. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-27167-5>.

QUIÑONES, Miguel A.; FORD, J. Kevin; TEACHOUT, Mark S.. THE RELATIONSHIP BETWEEN WORKEXPERIENCE AND JOB PERFORMANCE: a conceptual and meta-analytic review. **Personnel Psychology**, [S.L.], v. 48, n. 4, p. 887-910, dez. 1995. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01785.x>.

RAMOS, Miguel Martinez. Interaction between management accounting and supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 134-138, 1 abr. 2004. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/13598540410527033>.

SALEHEEN, Ferdoush; HABIB, Md. Mamun. Evaluating Supply Chain Performance through Financial Metrics: a study in a manufacturing industry. **International Journal Of Supply Chain Management**, [S.L.], v. 13, n. 2, p. 35-44, 29 abr. 2024. ExcelingTech. <http://dx.doi.org/10.59160/ijscm.v13i2.6240>. SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SANTOS, Washington Romão dos; OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares de. Gestão de Riscos Relacionais, Confiança, Custos de Transação e Relacionamentos Colaborativos: proposta de modelo. **Revista Administração em Diálogo - Rad**, [S.L.], v. 21, n. 2, p. 191-214, 14 jun. 2019. Pontifical Catholic University of Sao Paulo (PUC-SP). <http://dx.doi.org/10.23925/2178->

SELLTIZ, J; DEUISCH, C. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo: EPU, 1974. SHRESTHA, Jiban. P-Value: a true test of significance in agricultural research. **Ssrn Electronic Journal**, [S.L.], v. 0, n. 0, p. 0-0, 2023. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4592804>.

SIBARANI, Blasius Erik. What Do We Know About Balanced Scorecard and Its Benefit? A Systematic Literature Review. **Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis**, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 133-148, 18 abr. 2023. LPPM Universitas Syiah Kuala. <http://dx.doi.org/10.24815/jdab.v10i1.29351>.

SILVA, A. R.; CALLADO, A. L. C. Aderência de indicadores de desempenho associados às perspectivas do Balanced Scorecard no setor da construção civil do município de João Pessoa (PB). **REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade, Campina Grande**, v. 8, n. 2, p. 23-34, 2018.

SILVA, Dirceu da; LOPES, Evandro Luiz; BRAGA JUNIOR, Sérgio Silva. Pesquisa Quantitativa: elementos, paradigmas e definições. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.L.], v. 5, n. 1, p. 01-18, 1 abr. 2014. South Florida Publishing LLC. <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v5i1.297>.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda. Peixoto. **A pesquisa Científica**. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SIMATUPANG, T.M.; SRIDHARAN, R. The collaborative supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 13, n. 1, p. 15–30, 2002.

SITOMPUL, Sahat Dapottua. Setup Reduction Integration Model and Lot Size Determination in Export Coffee Processing Production Systems. **Journal Of Science Technology (Jostec)**, [S.L.], v. 4, n. 1, p. 193-213, 30 dez. 2022. PT Inovasi Pratama Internasional. <http://dx.doi.org/10.55299/jostec.v4i1.236>.

SOUZA, B. C.; ROCHA, W. Gestão de Custos Interorganizacionais: Ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados. São Paulo: Atlas, 2009.

STEVENSON, W. J. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Harbra, 1986.

STOJMENOVSKA, Dragana; STEINMETZ, Stephanie; VOLKER, Beate. The Gender Gap in Workplace Authority: variation across types of authority positions. **Social Forces**, [S.L.], v. 100, n. 2, p. 599-621, 25 fev. 2021. Oxford University Press (OUP). <http://dx.doi.org/10.1093/sf/soab007>.

TALEBIYAN, Hesam; DUENAS OSORIO, Leonardo. Interdependent network restoration games with incomplete information and bounded rationality. **Risk Analysis**, [S.L.], v. 44, n. 9, p. 2286-2311, 11 abr. 2024. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/risa.14300>.

TASEVEN, Cigdem; NAIR, Anand. Assessment of supply chain integration and performance relationships: a meta-analytic investigation of the literature. **International Journal Of Production Economics**, [S.L.], v. 185, p. 252-265, mar. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.01.007>.

TEERATANSIRIKOOL, Luliya; SIENGTHAI, Sununta; BADIR, Yuosre; CHAROENNGAM, Chotchai. Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. **International Journal Of Productivity And Performance Management**, [S.L.], v. 62, n. 2, p. 168-184, 11 jan. 2013. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/17410401311295722>

TONET, Ivo. **Método científico**: uma abordagem ontológica. São Paulo: Instituto Lukács, 2013. TULCANAZA-PRIETO, Ana Belen; AGUILAR-RODRÍGUEZ, Iliana. E.; LEE, Chang Won. Customer Perception and Its Influence on the Financial Performance in the Ecuadorian Banking Environment. **Sustainability**, [S.L.], v. 14, n. 12, p. 6960, 7 jun. 2022. MDPI AG. <http://dx.doi.org/10.3390/su1412696>.

TULI, Kapil R.; BHARADWAJ, Sundar G.; KOHLI, Ajay K.. Ties that Bind: the impact of multiple types of ties with a customer on sales growth and sales volatility. **Journal Of Marketing Research**, [S.L.], v. 47, n. 1, p. 36-50, fev. 2010. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.47.1.36>.

VAN HOEK, R. Measuring the unmeasurable - measuring and improving performance in the supply chain. **Supply Chain Management**, Vol. 3, n. 4, pp. 187-192, 1998.

VELOZO, Ana Carolina; ANGNES, Juliane Sachser; CASTRO, Marcos. Interorganizational relationship in a network of knitting factories: the vision of entrepreneurs for its continuity. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, [S.L.], v. 17, n. 4, 2019. GN1 Genesis Network. <http://dx.doi.org/10.5935/2177-4153.20190029>.

WAN, Paul Kengfai; HUANG, Lizhen; HOLTSKOG, Halvor. Blockchain-Enabled Information Sharing Within a Supply Chain: a systematic literature review. **Ieee Access**, [S.L.], v. 8, p. 49645-49656, 2020. Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE). <http://dx.doi.org/10.1109/access.2020.2980142>.

WILLIAMON, Aaron; GINSBORG, Jane; PERKINS, Rosie; WADDELL, George. Inferential statistics. **Performing Music Research**, [S.L.], p. 295-322, 11 mar. 2021. Oxford University Press Oxford. <http://dx.doi.org/10.1093/oso/9780198714545.003.0011>.

YANG, Jie; XIE, Hongming; WANG, Yuan. Unveiling the link between operational interdependency and supply chain performance. **Benchmarking: An International Journal**, [S.L.], v. 31, n. 9, p. 3242-3256, 30 ago. 2023. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/bij-10-2022-0634>.

ZAMBERLAN, Luciano. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Ijuí: Editora Unijuí, 2016. E-book. ISBN 9788541902748. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788541902748/>. Acesso em: 03 out. 2024.

APÊNDICE A



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS – PGCC

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Objetivo da pesquisa: Investigar em que medida os aspectos relativos às relações interorganizacionais entre parceiros de negócios estão associados a procedimentos gerenciais referentes à mensuração de desempenho

PARTE I – INFORMAÇÕES SOBRE O GERENTES

1. Idade
 - a) Até 30 anos
 - b) Entre 31 e 40 anos
 - c) Entre 41 e 50 anos
 - d) Maior que 50 anos
2. Sexo
 - a) Feminino
 - b) Masculino
3. Nível de escolaridade
 - c) Ensino fundamental
 - d) Ensino médio
 - e) Ensino superior/graduação
 - f) Pós-Graduação
4. Experiência profissional
 - a) Até 10 anos
 - b) Entre 11 e 20 anos
 - c) Maior que 20 anos
5. Tempo de atuação na empresa
 - a) Até 10 anos
 - b) Entre 11 e 20 anos
 - c) Maior que 20 anos

PARTE II – INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

5. Tempo de atuação da empresa no mercado
 - a) Menor que 10 anos
 - b) Entre 10 e 20 anos

- c) Maior que 20 anos
6. Abrangência do mercado explorado
- a) Mercado local
 - b) Mercado regional
 - c) Mercado nacional
 - d) Mercado internacional
7. Faturamento anual bruto
- a) Até R\$ 360.000,00
 - b) Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00
 - c) Acima de R\$ 3.600.000,00 até R\$ 16.000.000,00
 - d) Acima de R\$ 16.000.000,00
8. Número de empregados
- a) Até 19 empregados
 - b) Acima de 19 até 99 empregados
 - c) Acima de 99 até 499 empregados
 - d) Acima de 499 empregados

PARTE III – INFORMAÇÕES SOBRE RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS
--

CONFIANÇA

9. Percepção sobre a importância relativa das dimensões referentes à competência dos fornecedores

Confiabilidade - Você acha que eles são confiáveis? (mede se o fornecedor é confiável e cumpre com suas promessas):

- a) Não são confiáveis
- b) Geralmente não são confiáveis
- c) Às vezes são confiáveis
- d) Geralmente são confiáveis
- e) São confiáveis

Habilidades Técnicas - Eles têm as habilidades técnicas necessárias? (Avalia o conhecimento e as competências específicas necessárias para a tarefa.)

- a) Não têm habilidades técnicas necessárias
- b) Geralmente não têm habilidades técnicas necessárias
- c) Às vezes têm habilidades técnicas necessárias
- d) Geralmente têm habilidades técnicas necessárias
- e) Têm habilidades técnicas necessárias

Experiência- Eles têm a experiência necessária? (Mede o tempo e a quantidade de trabalho feito.)

- a) Não têm experiência necessária
- b) Geralmente não têm experiência necessária
- c) Às vezes têm experiência necessária
- d) Geralmente têm experiência necessária
- e) Têm experiência necessária

Qualidade - A qualidade do trabalho deles é boa? (Avalia a excelência do trabalho ou serviço prestado.)

- a) A qualidade não é boa
- b) Geralmente a qualidade não é boa
- c) Às vezes a qualidade é boa

- d) Geralmente a qualidade é boa
- e) A qualidade é boa

Padrões de segurança alimentar - Eles seguem os padrões de segurança alimentar? (Mede o cumprimento das normas de higiene e segurança na produção de alimentos.)

- a) Não seguem os padrões de segurança alimentar
- b) Geralmente não seguem os padrões de segurança alimentar
- c) Às vezes seguem os padrões de segurança alimentar
- d) Geralmente seguem os padrões de segurança alimentar
- e) Seguem os padrões de segurança alimentar

Agências reguladoras - Eles seguem as regras das agências reguladoras? (Avalia o cumprimento das normas e regulamentações impostas por órgãos governamentais.)

- a) Não seguem as regras das agências reguladoras
- b) Geralmente não seguem as regras das agências reguladoras
- c) Às vezes seguem as regras das agências reguladoras
- d) Geralmente seguem as regras das agências reguladoras
- e) Seguem as regras das agências reguladoras

10. Percepção sobre a importância relativa das dimensões referentes à integridade dos parceiros de negócio

Reputação - A reputação do parceiro de negócios é boa? (Mede a percepção geral da reputação do parceiro de negócios no mercado):

- a) A reputação não é boa
- b) Geralmente a reputação não é boa
- c) Às vezes a reputação é boa
- d) Geralmente a reputação é boa
- e) A reputação é boa

Abertura - Eles são abertos e transparentes em suas operações? (Avalia o nível de transparência e a disposição para compartilhar informações relevantes):

- a) Não são abertos e transparentes
- b) Geralmente não são abertos e transparentes
- c) Às vezes são abertos e transparentes
- d) Geralmente são abertos e transparentes
- e) São abertos e transparentes

Credibilidade - Eles são credíveis e confiáveis em suas declarações e compromissos? (Mede a confiança que você tem nas declarações e promessas feitas pelo parceiro):

- a) Não são credíveis e confiáveis
- b) Geralmente não são credíveis e confiáveis
- c) Às vezes são credíveis e confiáveis
- d) Geralmente são credíveis e confiáveis
- e) São credíveis e confiáveis

Honestidade - Eles agem com honestidade nas transações? (Avalia se o parceiro de negócios é honesto e íntegro em suas ações):

- a) Não agem com honestidade
- b) Geralmente não agem com honestidade
- c) Às vezes agem com honestidade
- d) Geralmente agem com honestidade
- e) Agem com honestidade

Justiça - Eles são justos e equitativos em suas negociações? (Mede se o parceiro de negócios age de

forma justa e não favorece uma parte em detrimento de outra):

- a) Não são justos e equitativos
- b) Geralmente não são justos e equitativos
- c) Às vezes são justos e equitativos
- d) Geralmente são justos e equitativos
- e) São justos e equitativos

Compatibilidade de objetivos - Os objetivos deles são compatíveis com os seus? (Avalia se os objetivos e metas do parceiro de negócios estão alinhados com os seus):

- a) Os objetivos não são compatíveis
- b) Geralmente os objetivos não são compatíveis
- c) Às vezes os objetivos são compatíveis
- d) Geralmente os objetivos são compatíveis
- e) Os objetivos são compatíveis

Comunicação - Eles se comunicam de forma eficaz e clara? (Mede a eficácia, clareza e frequência da comunicação do parceiro de negócios):

- a) Não se comunicam de forma eficaz e clara
- b) Geralmente não se comunicam de forma eficaz e clara
- c) Às vezes se comunicam de forma eficaz e clara
- d) Geralmente se comunicam de forma eficaz e clara
- e) Se comunicam de forma eficaz e clara

11. Fontes de percepção sobre confiança

Tipos de relações - Os tipos de relações que você tem com o parceiro de negócios são adequados? (Avalia se as diversas formas de interação (e.g., formal, informal, estratégica) com o parceiro de negócios são apropriadas para alcançar os objetivos desejados):

- a) Os tipos de relações não são adequados
- b) Geralmente os tipos de relações não são adequados
- c) Às vezes os tipos de relações são adequados
- d) Geralmente os tipos de relações são adequados
- e) Os tipos de relações são adequados

Intensidade das relações - A intensidade das relações com o parceiro de negócios é suficiente? (Mede se a frequência e a profundidade das interações são adequadas para manter uma parceria produtiva):

- a) A intensidade das relações não é suficiente
- b) Geralmente a intensidade das relações não é suficiente
- c) Às vezes a intensidade das relações é suficiente
- d) Geralmente a intensidade das relações é suficiente
- e) A intensidade das relações é suficiente

Qualidade das relações - A qualidade das relações com o parceiro de negócios é boa? (Avalia a eficácia, confiança mútua e a satisfação geral nas interações com o parceiro de negócios):

- a) A qualidade das relações não é boa
- b) Geralmente a qualidade das relações não é boa
- c) Às vezes a qualidade das relações é boa
- d) Geralmente a qualidade das relações é boa
- e) A qualidade das relações é boa

Tempo das relações - O tempo de duração das relações com o parceiro de negócios é adequado? (Mede se a duração das relações é suficiente para estabelecer confiança e cooperação eficaz):

- a) O tempo de duração não é adequado
- b) Geralmente o tempo de duração não é adequado
- c) Às vezes o tempo de duração é adequado

- d) Geralmente o tempo de duração é adequado
- e) O tempo de duração é adequado

12. Confiança como instituição

Função operacional - A função operacional do parceiro de negócios é adequada para suas necessidades? (Avalia se as funções e responsabilidades operacionais desempenhadas pelo parceiro de negócios atendem às suas expectativas e necessidades):

- a) A função operacional não é adequada
- b) Geralmente a função operacional não é adequada
- c) Às vezes a função operacional é adequada
- d) Geralmente a função operacional é adequada
- e) A função operacional é adequada

Rotinas - As rotinas de trabalho do parceiro de negócios são eficientes? (Mede se as práticas diárias e os procedimentos operacionais do parceiro de negócios são eficazes e contribuem para o sucesso da parceria):

- a) As rotinas de trabalho não são eficientes
- b) Geralmente as rotinas de trabalho não são eficientes
- c) Às vezes as rotinas de trabalho são eficientes
- d) Geralmente as rotinas de trabalho são eficientes
- e) As rotinas de trabalho são eficientes

Objetivos - Os objetivos do parceiro de negócios estão alinhados com os seus? (Avalia se os objetivos do parceiro de negócios são compatíveis e complementares aos seus, promovendo uma colaboração eficaz):

- a) Os objetivos não estão alinhados
- b) Geralmente os objetivos não estão alinhados
- c) Às vezes os objetivos estão alinhados
- d) Geralmente os objetivos estão alinhados
- e) Os objetivos estão alinhados

Valores - Os valores do parceiro de negócios são compatíveis com os seus? (Mede se os valores e princípios do parceiro de negócios estão alinhados com os seus, facilitando uma cooperação harmoniosa e ética):

- a) Os valores não são compatíveis
- b) Geralmente os valores não são compatíveis
- c) Às vezes os valores são compatíveis
- d) Geralmente os valores são compatíveis
- e) Os valores são compatíveis

13. Disfunções da confiança

Falta de objetividade - O parceiro de negócios demonstra falta de objetividade em suas decisões? (Avalia se o parceiro de negócios é objetivo e claro em suas decisões e ações, evitando subjetividades que possam prejudicar a parceria):

- a) Demonstra falta de objetividade
- b) Geralmente demonstra falta de objetividade
- c) Às vezes demonstra falta de objetividade
- d) Geralmente não demonstra falta de objetividade
- e) Não demonstra falta de objetividade

Criatividade inibida - O parceiro de negócios inibe a criatividade e a inovação? (Mede se o ambiente promovido pelo parceiro de negócios encoraja ou limita a criatividade e a inovação):

- a) Inibe a criatividade e a inovação

- b) Geralmente inibe a criatividade e a inovação
- c) Às vezes inibe a criatividade e a inovação
- d) Geralmente não inibe a criatividade e a inovação
- e) Não inibe a criatividade e a inovação

Confiança excessiva - O parceiro de negócios demonstra confiança excessiva em suas ações e decisões? (Avalia se o parceiro de negócios é excessivamente confiante, o que pode levar a decisões imprudentes ou falta de consideração por opiniões externas):

- a) Demonstra confiança excessiva
- b) Geralmente demonstra confiança excessiva
- c) Às vezes demonstra confiança excessiva
- d) Geralmente não demonstra confiança excessiva
- e) Não demonstra confiança excessiva

Ignorar evidências - O parceiro de negócios ignora evidências e dados ao tomar decisões? (Mede se o parceiro de negócios baseia suas decisões em dados e evidências ou se ignora informações relevantes, prejudicando a eficácia da parceria):

- a) Ignora evidências e dados
- b) Geralmente ignora evidências e dados
- c) Às vezes ignora evidências e dados
- d) Geralmente não ignora evidências e dados
- e) Não ignora evidências e dados

14. Táticas contra rigidez da confiança

Competição - O parceiro de negócios utiliza táticas competitivas para alcançar seus objetivos? (Avalia se o parceiro de negócios adota uma abordagem competitiva, focada em vencer ou superar os outros em vez de buscar soluções colaborativas):

- a) Utiliza táticas competitivas
- b) Geralmente utiliza táticas competitivas
- c) Às vezes utiliza táticas competitivas
- d) Geralmente não utiliza táticas competitivas
- e) Não utiliza táticas competitivas

Acomodação - O parceiro de negócios tende a acomodar suas necessidades para manter a harmonia? (Mede se o parceiro de negócios prefere ceder ou acomodar-se às necessidades dos outros para evitar conflitos e manter boas relações):

- a) Tende a acomodar suas necessidades
- b) Geralmente tende a acomodar suas necessidades
- c) Às vezes tende a acomodar suas necessidades
- d) Geralmente não tende a acomodar suas necessidades
- e) Não tende a acomodar suas necessidades

Evitar confronto - O parceiro de negócios evita confrontos diretos para resolver problemas? (Avalia se o parceiro de negócios tende a evitar confrontos diretos, preferindo evitar conflitos abertamente, o que pode impactar a resolução eficaz de problemas):

- a) Evita confrontos diretos
- b) Geralmente evita confrontos diretos
- c) Às vezes evita confrontos diretos
- d) Geralmente não evita confrontos diretos
- e) Não evita confrontos diretos

Colaboração - O parceiro de negócios busca soluções colaborativas para resolver conflitos? (Mede se o parceiro de negócios adota uma abordagem colaborativa, trabalhando junto com os outros para encontrar soluções mutuamente benéficas):

- a) Não busca soluções colaborativas
- b) Geralmente não busca soluções colaborativas
- c) Às vezes busca soluções colaborativas
- d) Geralmente busca soluções colaborativas
- e) Busca soluções colaborativas

Exposição a risco - O parceiro de negócios está disposto a se expor a riscos para alcançar os objetivos? (Avalia a disposição do parceiro de negócios em assumir riscos calculados para alcançar objetivos, inovar ou melhorar a parceria):

- a) Não está disposto a se expor a riscos
- b) Geralmente não está disposto a se expor a riscos
- c) Às vezes está disposto a se expor a riscos
- d) Geralmente está disposto a se expor a riscos
- e) Está disposto a se expor a riscos

15. Relações entre confiança e governança formal

Substitutas entre si - A confiança e a governança formal são substitutas entre si na relação com o parceiro de negócios? (Avalia se a confiança e os mecanismos formais de governança, como contratos e regras, podem substituir um ao outro na gestão da relação de negócios):

- a) Não são substitutas entre si
- b) Geralmente não são substitutas entre si
- c) Às vezes são substitutas entre si
- d) Geralmente são substitutas entre si
- e) São substitutas entre si

Complementares - A confiança e a governança formal se complementam na relação com o parceiro de negócios? (Mede se a confiança e os mecanismos formais de governança trabalham juntos de maneira complementar para fortalecer a relação de negócios):

- a) Não se complementam
- b) Geralmente não se complementam
- c) Às vezes se complementam
- d) Geralmente se complementam
- e) Se complementam

INTERDEPENDÊNCIA

16. Percepção sobre o significado de interdependência entre parceiros de negócios

Uma organização não controla totalmente todas as condições necessárias para atingir seus objetivos? (Avalia o grau em que uma organização não tem controle total sobre todas as condições necessárias para alcançar seus objetivos):

- a) Totalmente não controlável
- b) Geralmente não controlável
- c) Parcialmente controlável
- d) Geralmente controlável
- e) Totalmente controlável

O comportamento de uma organização é dependente da ocorrência de comportamentos, ações ou objetivos de outra organização? (Avalia o grau em que o comportamento de uma organização depende da ocorrência de comportamentos, ações ou objetivos de outra organização):

- a) Não há dependência
- b) Geralmente não há dependência
- c) Às vezes há dependência

- d) Geralmente há dependência
- e) Há dependência

Duas ou mais organizações levam umas às outras em consideração se elas buscam atingir seus respectivos objetivos? (Avalia o grau em que duas ou mais organizações consideram umas às outras ao buscarem atingir seus objetivos):

- a) Nunca se consideram
- b) Geralmente não se consideram
- c) Às vezes se consideram
- d) Geralmente se consideram
- e) Sempre se consideram

17. Percepção sobre os tipos de interdependência entre parceiros de negócios

Agrupada - A interdependência entre os parceiros de negócios é agrupada, onde cada parte trabalha de forma relativamente independente, mas contribui para um objetivo comum? (Avalia se a interdependência entre os parceiros de negócios permite que cada parte trabalhe de forma autônoma, mas ainda assim contribuindo para um resultado coletivo):

- a) A interdependência não é agrupada
- b) Geralmente a interdependência não é agrupada
- c) Às vezes a interdependência é agrupada
- d) Geralmente a interdependência é agrupada
- e) A interdependência é agrupada

Sequencial - A interdependência entre os parceiros de negócios é sequencial, onde o trabalho de um depende da conclusão do trabalho de outro? (Mede se as tarefas e atividades entre os parceiros de negócios são interdependentes de maneira sequencial, onde a saída de um é a entrada do outro):

- a) A interdependência não é sequencial
- b) Geralmente a interdependência não é sequencial
- c) Às vezes a interdependência é sequencial
- d) Geralmente a interdependência é sequencial
- e) A interdependência é sequencial

Recíproca - A interdependência entre os parceiros de negócios é recíproca, onde ambos os parceiros dependem mutuamente um do outro? (Avalia se a relação entre os parceiros de negócios é caracterizada por uma interdependência mútua, onde ambos dependem das ações e contribuições um do outro para alcançar objetivos comuns):

- a) A interdependência não é recíproca
- b) Geralmente a interdependência não é recíproca
- c) Às vezes a interdependência é recíproca
- d) Geralmente a interdependência é recíproca
- e) A interdependência é recíproca

18. Percepção sobre a complexidade das atividades e da interdependência decorrente delas entre parceiros de negócios

Relações de baixo impacto - Os papéis organizacionais específicos delimitam as operações realizadas por cada organização? (Avalia se os papéis organizacionais específicos limitam as operações realizadas por cada uma delas):

- a) Não delimitam
- b) Geralmente não delimitam
- c) Às vezes delimitam
- d) Geralmente delimitam
- e) Delimitam

Relações de alto impacto - O comportamento das organizações deriva da mitigação conjunta de tensões funcionais envolvidas? (Avalia se o comportamento das organizações é derivado da mitigação conjunta

de tensões funcionais):

- a) Não deriva
- b) Geralmente não deriva
- c) Às vezes deriva
- d) Geralmente deriva
- e) Deriva

19. Percepção as formas de interdependência entre parceiros de negócios

Interdependência de recursos – Quantidade de recursos disponíveis e a necessidade de obtenção de mais? (Avalia a interdependência entre as organizações quanto à quantidade de recursos disponíveis e a necessidade de obter mais):

- a) Não há interdependência
- b) Geralmente não há interdependência
- c) Às vezes há interdependência
- d) Geralmente há interdependência
- e) Há interdependência

Interdependência de atividade – Atividades realizadas conjuntamente que requerem comportamento coordenado? (Avalia a interdependência entre as organizações quanto às atividades realizadas conjuntamente que requerem coordenação):

- a) Não há interdependência
- b) Geralmente não há interdependência
- c) Às vezes há interdependência
- d) Geralmente há interdependência
- e) Há interdependência

Interdependência de atores – Relações realizadas por pessoas específicas que interagem conjuntamente? (Avalia a interdependência entre as organizações quanto às relações realizadas por pessoas específicas que interagem conjuntamente):

- a) Não há interdependência
- b) Geralmente não há interdependência
- c) Às vezes há interdependência
- d) Geralmente há interdependência
- e) Há interdependência

Interdependência de ganhos – O sucesso e o desempenho dependem das organizações envolvidas? (Avalia a interdependência entre as organizações quanto ao sucesso e desempenho que dependem umas das outras):

- a) Não há interdependência
- b) Geralmente não há interdependência
- c) Às vezes há interdependência
- d) Geralmente há interdependência
- e) Há interdependência

Interdependência de tarefas – O grau no qual o comportamento de uma organização afeta o desempenho de outras? (Avalia a interdependência entre as organizações quanto ao grau em que o comportamento de uma afeta o desempenho de outras):

- a) Não há interdependência
- b) Geralmente não há interdependência
- c) Às vezes há interdependência
- d) Geralmente há interdependência
- e) Há interdependência

Interdependência de objetivos – O atingimento do objetivo por uma organização depende de outra

organização atingir seu próprio objetivo? (Avalia a interdependência entre as organizações quanto ao atingimento de objetivos):

- a) Não há interdependência
- b) Geralmente não há interdependência
- c) Às vezes há interdependência
- d) Geralmente há interdependência
- e) Há interdependência

20. Percepção sobre o impacto da padronização na interdependência entre parceiros de negócios

Regras fixas e mecanismos compartilhados - A padronização de regras fixas e mecanismos compartilhados impacta positivamente a interdependência entre os parceiros de negócios? (Avalia se a implementação de regras fixas e mecanismos compartilhados facilita a coordenação e a colaboração entre os parceiros de negócios):

- a) Não impacta positivamente
- b) Geralmente não impacta positivamente
- c) Às vezes impacta positivamente
- d) Geralmente impacta positivamente
- e) Impacta positivamente

Compatibilidade entre produtos e componentes - A compatibilidade entre produtos e componentes padronizados impacta positivamente a interdependência entre os parceiros de negócios? (Mede se a padronização dos produtos e componentes melhora a integração e a cooperação entre os parceiros de negócios):

- a) Não impacta positivamente
- b) Geralmente não impacta positivamente
- c) Às vezes impacta positivamente
- d) Geralmente impacta positivamente
- e) Impacta positivamente

Plataformas tecnológicas - O uso de plataformas tecnológicas padronizadas impacta positivamente a interdependência entre os parceiros de negócios? (Avalia se a adoção de plataformas tecnológicas comuns facilita a comunicação, a troca de informações e a colaboração entre os parceiros de negócios):

- a) Não impacta positivamente
- b) Geralmente não impacta positivamente
- c) Às vezes impacta positivamente
- d) Geralmente impacta positivamente
- e) Impacta positivamente

21. Percepção sobre o impacto do planejamento na interdependência entre parceiros de negócios

Ações discricionárias - O planejamento de ações discricionárias impacta positivamente a interdependência entre os parceiros de negócios? (Avalia se o planejamento de ações discricionárias contribui para uma melhor coordenação e colaboração entre os parceiros de negócios):

- a) Não impacta positivamente
- b) Geralmente não impacta positivamente
- c) Às vezes impacta positivamente
- d) Geralmente impacta positivamente
- e) Impacta positivamente

Otimização de processos - A otimização de processos planejados impacta positivamente a interdependência entre os parceiros de negócios? (Mede se o planejamento da otimização de processos contribui para uma maior integração e eficiência na cooperação entre os parceiros de negócios):

- a) Não impacta positivamente
- b) Geralmente não impacta positivamente
- c) Às vezes impacta positivamente
- d) Geralmente impacta positivamente

e) Impacta positivamente

Cronogramas conjuntos - A definição de cronogramas conjuntos impacta positivamente a interdependência entre os parceiros de negócios? (Avalia se a elaboração de cronogramas conjuntos facilita a coordenação de atividades e a gestão de prazos entre os parceiros de negócios):

- a) Não impacta positivamente
- b) Geralmente não impacta positivamente
- c) Às vezes impacta positivamente
- d) Geralmente impacta positivamente
- e) Impacta positivamente

22. Percepção sobre o impacto do planejamento na interdependência entre parceiros de negócios

Resolução de problemas - O planejamento para a resolução de problemas impacta positivamente na interdependência entre os parceiros de negócios? (Avalia se o planejamento para a resolução de problemas facilita a cooperação e a coordenação entre os parceiros de negócios):

- a) Não impacta positivamente
- b) Geralmente não impacta positivamente
- c) Às vezes impacta positivamente
- d) Geralmente impacta positivamente
- e) Impacta positivamente

Alocação de recursos - O planejamento para a alocação de recursos impacta positivamente na interdependência entre os parceiros de negócios? (Mede se o planejamento para a alocação de recursos contribui para uma distribuição eficaz e equitativa de recursos entre os parceiros de negócios):

- a) Não impacta positivamente
- b) Geralmente não impacta positivamente
- c) Às vezes impacta positivamente
- d) Geralmente impacta positivamente
- e) Impacta positivamente

Reciprocidade de ações - O planejamento para a reciprocidade de ações impacta positivamente na interdependência entre os parceiros de negócios? (Avalia se o planejamento para a reciprocidade de ações promove uma cooperação equilibrada e uma troca justa entre os parceiros de negócios):

- a) Não impacta positivamente
- b) Geralmente não impacta positivamente
- c) Às vezes impacta positivamente
- d) Geralmente impacta positivamente
- e) Impacta positivamente

23. Percepção sobre a fonte da interdependência entre parceiros de negócios

Dependência dos compradores - A dependência dos compradores impacta na interdependência entre os parceiros de negócios? (Avalia se a dependência dos compradores influencia a interdependência entre os parceiros de negócios):

- a) Não impacta na interdependência
- b) Geralmente não impacta na interdependência
- c) Às vezes impacta na interdependência
- d) Geralmente impacta na interdependência
- e) Impacta na interdependência

Dependência dos vendedores - A dependência dos vendedores impacta na interdependência entre os parceiros de negócios? (Mede se a dependência dos vendedores influencia a interdependência entre os parceiros de negócios):

- a) Não impacta na interdependência
- b) Geralmente não impacta na interdependência

- c) Às vezes impacta na interdependência
- d) Geralmente impacta na interdependência
- e) Impacta na interdependência

BENEFÍCIOS MÚTUOS

24. Percepção sobre a fonte de benefícios mútuos entre parceiros de negócios

Maximização dos lucros - A maximização dos lucros é uma fonte de benefícios mútuos entre os parceiros de negócios? (Avalia se a maximização dos lucros contribui para benefícios mútuos entre os parceiros de negócios):

- a) Não é uma fonte de benefícios mútuos
- b) Geralmente não é uma fonte de benefícios mútuos
- c) Às vezes é uma fonte de benefícios mútuos
- d) Geralmente é uma fonte de benefícios mútuos
- e) É uma fonte de benefícios mútuos

Crescimento das vendas dos fornecedores - O crescimento das vendas dos fornecedores é uma fonte de benefícios mútuos entre os parceiros de negócios? (Mede se o crescimento das vendas dos fornecedores contribui para benefícios mútuos entre os parceiros de negócios):

- a) Não é uma fonte de benefícios mútuos
- b) Geralmente não é uma fonte de benefícios mútuos
- c) Às vezes é uma fonte de benefícios mútuos
- d) Geralmente é uma fonte de benefícios mútuos
- e) É uma fonte de benefícios mútuos

Redução de custos - A redução de custos é uma fonte de benefícios mútuos entre os parceiros de negócios? (Avalia se a redução de custos contribui para benefícios mútuos entre os parceiros de negócios):

- a) Não é uma fonte de benefícios mútuos
- b) Geralmente não é uma fonte de benefícios mútuos
- c) Às vezes é uma fonte de benefícios mútuos
- d) Geralmente é uma fonte de benefícios mútuos
- e) É uma fonte de benefícios mútuos

Aprendizagem organizacional - A aprendizagem organizacional é uma fonte de benefícios mútuos entre os parceiros de negócios? (Mede se a aprendizagem organizacional contribui para benefícios mútuos entre os parceiros de negócios):

- a) Não é uma fonte de benefícios mútuos
- b) Geralmente não é uma fonte de benefícios mútuos
- c) Às vezes é uma fonte de benefícios mútuos
- d) Geralmente é uma fonte de benefícios mútuos
- e) É uma fonte de benefícios mútuos

Redução de riscos - A redução de riscos é uma fonte de benefícios mútuos entre os parceiros de negócios? (Avalia se a redução de riscos contribui para benefícios mútuos entre os parceiros de negócios):

- a) Não é uma fonte de benefícios mútuos
- b) Geralmente não é uma fonte de benefícios mútuos
- c) Às vezes é uma fonte de benefícios mútuos
- d) Geralmente é uma fonte de benefícios mútuos
- e) É uma fonte de benefícios mútuos

25. Percepção sobre modalidades de benefícios mútuos entre parceiros de negócios

Compartilhamento de infraestrutura - O compartilhamento de infraestrutura é uma modalidade de benefício mútuo entre os parceiros de negócios? (Avalia se o compartilhamento de infraestrutura

contribui para benefícios mútuos entre os parceiros de negócios):

- a) Não é uma modalidade de benefício mútuo
- b) Geralmente não é uma modalidade de benefício mútuo
- c) Às vezes é uma modalidade de benefício mútuo
- d) Geralmente é uma modalidade de benefício mútuo
- e) É uma modalidade de benefício mútuo

Compartilhamento de canais de distribuição - O compartilhamento de canais de distribuição é uma modalidade de benefício mútuo entre os parceiros de negócios? (Mede se o compartilhamento de canais de distribuição contribui para benefícios mútuos entre os parceiros de negócios):

- a) Não é uma modalidade de benefício mútuo
- b) Geralmente não é uma modalidade de benefício mútuo
- c) Às vezes é uma modalidade de benefício mútuo
- d) Geralmente é uma modalidade de benefício mútuo
- e) É uma modalidade de benefício mútuo

Compartilhamento de tecnologias - O compartilhamento de tecnologias é uma modalidade de benefício mútuo entre os parceiros de negócios? (Avalia se o compartilhamento de tecnologias contribui para benefícios mútuos entre os parceiros de negócios):

- a) Não é uma modalidade de benefício mútuo
- b) Geralmente não é uma modalidade de benefício mútuo
- c) Às vezes é uma modalidade de benefício mútuo
- d) Geralmente é uma modalidade de benefício mútuo
- e) É uma modalidade de benefício mútuo

Compartilhamento de informações - O compartilhamento de informações é uma modalidade de benefício mútuo entre os parceiros de negócios? (Mede se o compartilhamento de informações contribui para benefícios mútuos entre os parceiros de negócios):

- a) Não é uma modalidade de benefício mútuo
- b) Geralmente não é uma modalidade de benefício mútuo
- c) Às vezes é uma modalidade de benefício mútuo
- d) Geralmente é uma modalidade de benefício mútuo
- e) É uma modalidade de benefício mútuo

Compartilhamento de mercados - O compartilhamento de mercados é uma modalidade de benefício mútuo entre os parceiros de negócios? (Avalia se o compartilhamento de mercados contribui para benefícios mútuos entre os parceiros de negócios):

- a) Não é uma modalidade de benefício mútuo
- b) Geralmente não é uma modalidade de benefício mútuo
- c) Às vezes é uma modalidade de benefício mútuo
- d) Geralmente é uma modalidade de benefício mútuo
- e) É uma modalidade de benefício mútuo

26. Percepção sobre as consequências da existência de benefícios mútuos

Funcionalidade de produtos/serviços - A existência de benefícios mútuos impacta na funcionalidade dos produtos/serviços? (Avalia se a existência de benefícios mútuos contribui para uma melhor funcionalidade dos produtos/serviços oferecidos):

- a) Não impacta na funcionalidade
- b) Geralmente não impacta na funcionalidade
- c) Às vezes impacta na funcionalidade
- d) Geralmente impacta na funcionalidade
- e) Impacta na funcionalidade

Volume operacional - A existência de benefícios mútuos afeta o volume operacional? (Mede se a existência de benefícios mútuos influencia positivamente o volume de operações entre os parceiros de

negócios):

- a) Não afeta o volume operacional
- b) Geralmente não afeta o volume operacional
- c) Às vezes afeta o volume operacional
- d) Geralmente afeta o volume operacional
- e) Afeta o volume operacional

Satisfação dos clientes - A existência de benefícios mútuos influencia na satisfação dos clientes? (Avalia se a existência de benefícios mútuos contribui para uma maior satisfação por parte dos clientes envolvidos):

- a) Não influencia na satisfação dos clientes
- b) Geralmente não influencia na satisfação dos clientes
- c) Às vezes influencia na satisfação dos clientes
- d) Geralmente influencia na satisfação dos clientes
- e) Influencia na satisfação dos clientes

Aumento da competitividade - A existência de benefícios mútuos aumenta a competitividade? (Mede se a existência de benefícios mútuos contribui para o aumento da competitividade no mercado):

- a) Não aumenta a competitividade
- b) Geralmente não aumenta a competitividade
- c) Às vezes aumenta a competitividade
- d) Geralmente aumenta a competitividade
- e) Aumenta a competitividade

27. Percepção sobre benefícios mútuos considerados os tipos de parceiros de negócios

Fornecedores - Os benefícios mútuos são percebidos em parcerias com fornecedores? (Avalia a percepção sobre a presença de benefícios mútuos em parcerias com fornecedores):

- a) Não são percebidos
- b) Geralmente não são percebidos
- c) Às vezes são percebidos
- d) Geralmente são percebidos
- e) São percebidos

Clientes - Os benefícios mútuos são percebidos em parcerias com clientes? (Mede a percepção sobre a presença de benefícios mútuos em parcerias com clientes):

- a) Não são percebidos
- b) Geralmente não são percebidos
- c) Às vezes são percebidos
- d) Geralmente são percebidos
- e) São percebidos

Concorrentes - Os benefícios mútuos são percebidos em parcerias com concorrentes? (Avalia a percepção sobre a presença de benefícios mútuos em parcerias com concorrentes):

- a) Não são percebidos
- b) Geralmente não são percebidos
- c) Às vezes são percebidos
- d) Geralmente são percebidos
- e) São percebidos

ESTABILIDADE

28. Percepção sobre as fontes da estabilidade das relações entre parceiros de negócios

Frequência - A frequência das interações contribui para a estabilidade das relações entre parceiros de negócios? (Avalia a percepção sobre como a frequência das interações afeta a estabilidade das relações entre parceiros de negócios):

- a) Não contribui para a estabilidade
- b) Geralmente não contribui para a estabilidade
- c) Às vezes contribui para a estabilidade
- d) Geralmente contribui para a estabilidade
- e) Contribui para a estabilidade

Tempo de relacionamento - O tempo de relacionamento influencia na estabilidade das relações entre parceiros de negócios? (Mede a percepção sobre como o tempo de relacionamento afeta a estabilidade das relações entre parceiros de negócios):

- a) Não influencia na estabilidade
- b) Geralmente não influencia na estabilidade
- c) Às vezes influencia na estabilidade
- d) Geralmente influencia na estabilidade
- e) Influencia na estabilidade

Competência - A competência das partes envolvidas contribui para a estabilidade das relações entre parceiros de negócios? (Avalia a percepção sobre como a competência das partes envolvidas afeta a estabilidade das relações entre parceiros de negócios):

- a) Não contribui para a estabilidade
- b) Geralmente não contribui para a estabilidade
- c) Às vezes contribui para a estabilidade
- d) Geralmente contribui para a estabilidade
- e) Contribui para a estabilidade

29. Percepção sobre a estabilidade das relações entre parceiros de negócios considerando investimentos financeiros

Investimentos compartilhados - Investimentos financeiros compartilhados contribuem para a estabilidade das relações entre parceiros de negócios? (Avalia a percepção sobre como os investimentos financeiros compartilhados afetam a estabilidade das relações entre parceiros de negócios):

- a) Não contribuem para a estabilidade
- b) Geralmente não contribuem para a estabilidade
- c) Às vezes contribuem para a estabilidade
- d) Geralmente contribuem para a estabilidade
- e) Contribuem para a estabilidade

Investimentos direcionados para parceiros específicos - Investimentos financeiros direcionados para parceiros específicos contribuem para a estabilidade das relações entre parceiros de negócios? (Mede a percepção sobre como os investimentos financeiros direcionados para parceiros específicos afetam a estabilidade das relações entre parceiros de negócios):

- a) Não contribuem para a estabilidade
- b) Geralmente não contribuem para a estabilidade
- c) Às vezes contribuem para a estabilidade
- d) Geralmente contribuem para a estabilidade
- e) Contribuem para a estabilidade

30. Percepção sobre o papel de contratos na estabilidade das relações entre parceiros de negócios

Natureza dos contratos - A natureza dos contratos influencia na estabilidade das relações entre parceiros de negócios? (Avalia a percepção sobre como a natureza dos contratos afeta a estabilidade das relações entre parceiros de negócios):

- a) Não influencia na estabilidade
- b) Geralmente não influencia na estabilidade
- c) Às vezes influencia na estabilidade
- d) Geralmente influencia na estabilidade
- e) Influencia na estabilidade

Tempo de vigência dos contratos - O tempo de vigência dos contratos é um fator importante para a estabilidade das relações entre parceiros de negócios? (Mede a percepção sobre como o tempo de vigência dos contratos afeta a estabilidade das relações entre parceiros de negócios):

- a) Não é importante para a estabilidade
- b) Geralmente não é importante para a estabilidade
- c) Às vezes é importante para a estabilidade
- d) Geralmente é importante para a estabilidade
- e) É importante para a estabilidade

Grau de complexidade dos contratos - O grau de complexidade dos contratos influencia na estabilidade das relações entre parceiros de negócios? (Avalia a percepção sobre como o grau de complexidade dos contratos afeta a estabilidade das relações entre parceiros de negócios):

- a) Não influencia na estabilidade
- b) Geralmente não influencia na estabilidade
- c) Às vezes influencia na estabilidade
- d) Geralmente influencia na estabilidade
- e) Influencia na estabilidade

COOPERAÇÃO

31. Percepção sobre a resolução de problemas no contexto das relações entre parceiros de negócios

Frequência - A frequência com que os problemas são resolvidos influencia nas relações entre parceiros de negócios? (Avalia a percepção sobre como a frequência de resolução de problemas afeta as relações entre parceiros de negócios):

- a) Não influencia nas relações
- b) Geralmente não influencia nas relações
- c) Às vezes influencia nas relações
- d) Geralmente influencia nas relações
- e) Influencia nas relações

Velocidade - A velocidade na resolução de problemas é um fator importante para as relações entre parceiros de negócios? (Mede a percepção sobre como a velocidade na resolução de problemas afeta as relações entre parceiros de negócios):

- a) Não é importante para as relações
- b) Geralmente não é importante para as relações
- c) Às vezes é importante para as relações
- d) Geralmente é importante para as relações
- e) É importante para as relações

Diversificação - A diversificação na forma como os problemas são resolvidos contribui para as relações entre parceiros de negócios? (Avalia a percepção sobre como a diversificação na resolução de problemas afeta as relações entre parceiros de negócios):

- a) Não contribui para as relações
- b) Geralmente não contribui para as relações
- c) Às vezes contribui para as relações
- d) Geralmente contribui para as relações
- e) Contribui para as relações

32. Percepção sobre a disponibilidade de suporte técnico entre parceiros de negócios

Agilidade - A agilidade na disponibilidade de suporte técnico é importante para as relações entre parceiros de negócios? (Avalia a percepção sobre como a agilidade na disponibilidade de suporte técnico afeta as relações entre parceiros de negócios):

- a) Não é importante para as relações
- b) Geralmente não é importante para as relações
- c) Às vezes é importante para as relações
- d) Geralmente é importante para as relações

e) É importante para as relações

Disponibilidade - A disponibilidade de suporte técnico é um fator relevante para as relações entre parceiros de negócios? (Mede a percepção sobre como a disponibilidade de suporte técnico afeta as relações entre parceiros de negócios):

- a) Não é relevante para as relações
- b) Geralmente não é relevante para as relações
- c) Às vezes é relevante para as relações
- d) Geralmente é relevante para as relações
- e) É relevante para as relações

Acurácia - A acurácia do suporte técnico disponibilizado é crucial para as relações entre parceiros de negócios? (Avalia a percepção sobre como a acurácia do suporte técnico afeta as relações entre parceiros de negócios):

- a) Não é crucial para as relações
- b) Geralmente não é crucial para as relações
- c) Às vezes é crucial para as relações
- d) Geralmente é crucial para as relações
- e) É crucial para as relações

33. Percepção sobre o atendimento a pedidos excepcionais entre parceiros de negócios

Responsividade - A responsividade no atendimento a pedidos excepcionais é importante para as relações entre parceiros de negócios? (Avalia a percepção sobre como a responsividade no atendimento a pedidos excepcionais afeta as relações entre parceiros de negócios):

- a) Não é importante para as relações
- b) Geralmente não é importante para as relações
- c) Às vezes é importante para as relações
- d) Geralmente é importante para as relações
- e) É importante para as relações

Flexibilidade - A flexibilidade no atendimento a pedidos excepcionais é um fator relevante para as relações entre parceiros de negócios? (Mede a percepção sobre como a flexibilidade no atendimento a pedidos excepcionais afeta as relações entre parceiros de negócios):

- a) Não é relevante para as relações
- b) Geralmente não é relevante para as relações
- c) Às vezes é relevante para as relações
- d) Geralmente é relevante para as relações
- e) É relevante para as relações

Pontualidade - A pontualidade no atendimento a pedidos excepcionais é crucial para as relações entre parceiros de negócios? (Avalia a percepção sobre como a pontualidade no atendimento a pedidos excepcionais afeta as relações entre parceiros de negócios):

- a) Não é crucial para as relações
- b) Geralmente não é crucial para as relações
- c) Às vezes é crucial para as relações
- d) Geralmente é crucial para as relações
- e) É crucial para as relações

PARTE IV – INFORMAÇÕES SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE A EMPRESA E SEUS PARCEIROS DE NEGÓCIOS
--

34. Natureza das transações realizadas

- a) Transações de mercado
- b) Cooperação entre parceiros de negócio
- c) Coordenação de ações entre parceiros de negócio
- d) Ações conjuntas coordenadas entre parceiros de negócio

35. Número de fornecedores: _____

36. Base de relações com fornecedores

- a) Transações individuais
- b) Contratos de curto prazo
- c) Contratos de longo prazo
- d) *Joint ventures*/participação societária

37. Número de clientes: _____

38. Base de relações com clientes

- a) Transações individuais
- b) Contratos de curto prazo
- c) Contratos de longo prazo
- d) *Joint ventures*/participação societária

39. Natureza das atividades operacionais desempenhadas pela empresa dentro da cadeia de negócios da qual participa

- a) Comerciante de varejo/fornecedor de insumos para produtores
- b) Fazendeiro/agricultor/ produtor rural
- c) Beneficiador/processador/agroindústria transformadora
- d) Distribuidor/comerciante de atacado
- e) Comerciante de varejo/vendedor para consumidor final

PARTE V – INFORMAÇÕES SOBRE A MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

40. Acompanhamento dos processos operacionais no âmbito da empresa

- a) Os processos não são padronizados nem o desempenho é mensurado regularmente
- b) Os processos são planejados, supervisionados, controlados e revisados
- c) Os processos são padronizados e aprimorados
- d) Os processos possuem metas específicas de desempenho definidas pela empresa
- e) Os processos são continuamente aprimorados a partir da análise das causas de variação do desempenho

41. Seleção dos indicadores de desempenho no âmbito da empresa

- a) Todos os indicadores de desempenho usados foram selecionados individualmente pela empresa
- b) Alguns dos indicadores de desempenho foram selecionados pela empresa, mas outros foram selecionados por outra empresa
- c) Todos os indicadores de desempenho foram selecionados por outra empresa

42. Mensuração do desempenho da cadeia de negócios da qual a empresa faz parte

- a) Cada empresa individual é responsável pela mensuração de seu próprio desempenho
- b) Uma única empresa é responsável pelo processo de mensuração de desempenho de toda cadeia de negócios
- c) Uma equipe de profissionais vindos de diversas empresas individuais é responsável pelo processo de mensuração de desempenho da cadeia de negócios

PARTE VI – INDICADORES DE DESEMPENHO

43. Assinale a alternativa correta referente ao uso (não uso), ao grau de importância e o desempenho atual da empresa referente aos indicadores listados para cada uma das dimensões do *Balanced Scorecard*.

Dimensão financeira

	Uso	Nível de importância dos indicadores	Desempenho atual em comparação ao desempenho do ano anterior
--	-----	--------------------------------------	--

Indicadores	Não	Sim	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante	Pior	Semelhante	Melhor
Lucratividade									
Rentabilidade									
Crescimento das vendas									
Custos totais									
Custos unitários									
Custos de entrega									
Fluxo de caixa									
Custos dos pedidos									
Retorno do investimento									
Inventários									

Dimensão dos clientes

Indicadores	Uso		Nível de importância dos indicadores				Desempenho atual em comparação ao desempenho do ano anterior		
	Não	Sim	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante	Pior	Semelhante	Melhor
Quantidade de clientes									
Novos clientes									
Qualidade dos produtos									
Preço dos produtos									
Devolução de produtos									
Tempo de entrega									
Pontualidade de entrega									
Responsividade									
Crescimento da participação de mercado									

Dimensão dos processos internos

Indicadores	Uso		Nível de importância dos indicadores				Desempenho atual em comparação ao desempenho do ano anterior		
	Não	Sim	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante	Pior	Semelhante	Melhor
Tempo de realização das operações									
Flexibilidade de entrega									
Tempo de estocagem									
Fornecedores									
Flexibilidade de volume operacional									

Uso da capacidade instalada									
Pós-venda									
Entregas no prazo									
Desperdícios									

Dimensão da aprendizagem e crescimento

Indicadores	Uso		Nível de importância dos indicadores				Desempenho atual em comparação ao desempenho do ano anterior		
	Não	Sim	Baixo	Relativo	Importante	Muito importante	Pior	Semelhante	Melhor
Produtividade dos empregados									
Satisfação dos empregados									
Rotatividade de empregados									
Flexibilidade dos empregados									
Inovação nos produtos									
Investimentos em treinamento									
Gestão de risco									